

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Étude des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d’agir

par

Nadia Girard

Thèse présentée à l’École de gestion

comme exigence partielle
du doctorat en administration (DBA)
offert conjointement par l’Université de Sherbrooke
et l’Université du Québec à Trois-Rivières

Février, 2021

© Nadia Girard

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

Étude des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d’agir

Nadia Girard

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Mario Roy

Président du jury

Madeleine Audet

Directrice de recherche

Amaury Grimand

Examineur externe

Chloé Fortin-Bergeron

Représentant de l’UQTR

Richard Voyer

Représentant du milieu de pratique

SOMMAIRE

Cette thèse porte sur les tensions paradoxales vécues par les gestionnaires qui valorisent le développement de la capacité d’agir de leurs employés. Elle présente la mise en relations de ces tensions et des actions managériales qui permettent de composer avec celles-ci.

Les courants de pensée misant sur la libéralisation des entreprises (Carney et Getz, 2016; Getz, 2012; Laloux, 2014) prennent de plus en plus de place dans la littérature en management et dans la pratique. Ces tendances poussent les gestionnaires à réduire le contrôle associé à l’autorité, celui-ci étant présenté comme un obstacle à l’autonomie des employés. Le désir de suivre les tendances incite les gestionnaires à mettre de côté les repères de gestion traditionnels pour des idées présentées comme novatrices. Les repères de gestion s’appuyant sur le contrôle et ceux favorisant l’autonomie sont ainsi positionnés comme des opposés. En polarisant l’autorité et la liberté ou le contrôle et l’autonomie, ces tendances poussent les gestionnaires vers une approche dichotomique; une logique de choix : soit A/soit B (*either/or*). Le choix vers un pôle risque cependant d’affaiblir l’organisation en conséquence du peu d’attention accordé à l’extrême non choisi (Josserand et Perret, 2003).

En reconnaissant l’interdépendance de forces en apparente contradiction, l’approche paradoxale met de l’avant une logique *et/et* (*both/and*) qui permet d’exploiter des éléments perçus comme opposés (Lewis et Smith, 2014). La logique paradoxale semble donc mieux adaptée à la réalité des gestionnaires. La recension des écrits révèle d’ailleurs que l’acceptation de tensions paradoxales serait une réponse managériale active pour vivre avec la coexistence de forces en apparente contradiction (Grimand, Oiry et Ragnaigne, 2018). La résolution paradoxale ne cherche pas à éliminer les tensions, mais à maintenir un équilibre dynamique en considérant des demandes divergentes simultanément (Smith et Lewis, 2011). L’acceptation de forces en apparente contradiction ouvrirait la porte à des stratégies créatives (Hargrave et Van de Ven, 2017).

L'objectif de la présente étude est de générer une théorie à moyenne portée qui précise comment les gestionnaires composent avec les tensions paradoxales liées à la responsabilisation de leurs employés. Nos travaux ont permis d'identifier les tensions paradoxales inhérentes au développement de la capacité d'agir et de répertorier des groupes d'actions managériales pour composer avec celles-ci.

Notre étude s'inscrit ainsi sous le grand thème de la responsabilisation. La recension des écrits tout comme les observations sur le terrain ont mis en lumière une certaine confusion quant à la terminologie associée à ce thème. Les notions de pouvoir et de prise d'initiatives s'entremêlent particulièrement dans les expressions *empowerment* et pouvoir d'agir. Nos résultats montrent que dans une perspective de renouveau continu, le construit du développement de la capacité d'agir (DCA) correspond davantage à ce qui est recherché par les gestionnaires. En effet, la capacité d'agir fait référence à la proactivité et à l'initiative (Niess et Duhamel, 2018) et positionne les employés comme des agents de changement.

En cohérence avec les principes préconisés par la méthodologie de la théorisation enracinée (*grounded theory*), notre exercice de théorisation s'est actualisé à travers un processus d'échantillonnage théorique et de comparaison constante. L'entretien semi-dirigé avec 21 participants constitue la principale source de données. L'observation de comités de gestion et l'animation de rencontres de validation ont aussi permis d'enraciner les résultats sur le vécu des gestionnaires. Le processus d'analyse, qui se déroulait de manière concomitante avec la collecte de données, a été ponctué de boucles d'itération marquées par des intentions de variation, de validation, de saturation et d'intégration fortement inspirées de la démarche méthodologique de Guillemette et Lapointe (2012). Cette démarche a permis de répondre à la question : *Comment les gestionnaires composent-ils avec les tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir ?*

L'analyse des résultats permet de répondre à cette question en deux principaux volets. Premièrement, l'identification de quatre tensions paradoxales inhérentes à la volonté de développer la capacité d'agir des employés soient : prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et stabilité/changement, favorise la prise de conscience de l'existence de ces tensions par les gestionnaires. Ce premier constat va dans le même sens que l'approche de conscientisation des dualités conceptualisée par Graetz et Smith (2008) et a été confirmé par les commentaires des gestionnaires consultés lors de rencontres de validation. Ces derniers ont exprimé que ces tensions reflétaient bien leur réalité, sans en être pleinement conscients. Cette prise de conscience serait une première étape pour les aider à composer avec les tensions qui font partie intégrante de leur quotidien.

Deuxièmement, nos résultats suggèrent que les gestionnaires peuvent concilier les tensions paradoxales liées au DCA par des actions managériales qui favorisent l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution. Ces regroupements d'actions sont représentés sous la forme d'axes qui illustrent la dualité entre les tensions paradoxales liées au DCA. Notre démarche a ainsi mené à proposer un *modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir*. Cette modélisation met en lumière les tensions au sein des pôles d'un même axe ainsi que les interactions entre les axes eux-mêmes. Les résultats de notre étude illustrent qu'une approche paradoxale, basée sur une logique de conciliation plutôt que de polarisation, offre la possibilité de trouver un équilibre entre des forces en apparence contraction.

En proposant un exemple d'application de la gestion paradoxale, notre modélisation contribue à la compréhension de l'apport de l'approche paradoxale en management. L'originalité de cette étude repose sur sa perspective micro qui suggère des pistes d'actions pour composer avec les tensions paradoxales qui font partie intégrante du quotidien des gestionnaires.

RÉSUMÉ

L'objectif de cette thèse est de proposer une théorie substantive traitant de la question suivante : comment les gestionnaires composent avec les tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir. S'appuyant sur la littérature du domaine de l'*empowerment* et de l'imputabilité, une définition du développement de la capacité d'agir (DCA) est proposée. Cette définition met l'accent sur la liberté d'action et sur la prise d'initiatives et distingue le concept d'autres associés au pouvoir et au risque. En enracinant notre analyse sur l'expérience de gestionnaires d'organisations qui valorisent la responsabilisation, il a été possible d'identifier quatre tensions paradoxales: prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et stabilité/changement. Notre recension des écrits met en lumière le nombre croissant de recherches sur la gestion paradoxale. Toutefois, peu de recherches empiriques ont porté sur les actions concrètes des gestionnaires confrontés au quotidien à une réalité paradoxale. À l'aide de la méthodologie de la théorisation enracinée, la pratique et les connaissances empiriques des gestionnaires ont été traduites en un système conceptuel. En alliant rigueur et créativité, l'exercice de théorisation caractérisé par le codage, la comparaison constante et la rédaction de mémos nous a permis de répertorier 16 actions managériales susceptibles de faciliter la conciliation des tensions paradoxales associées au DCA. Ces actions ont été regroupées sous quatre axes : l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution. Le modèle émergent montre les tensions paradoxales liées au DCA ainsi que les axes d'actions qui favorisent la conciliation de celles-ci. Il met en lumière les archétypes interdépendants d'actions qui permettent de composer avec les tensions paradoxales associées au DCA.

Mots clés (4) : Capacité d'agir, gestion paradoxale, méthodologie de la théorisation enracinée, actions managériales (258 mots)

ASBSTRACT

The aim of this thesis is to present a substantive theory addressing the following question: how managers deal with the paradoxical tensions related to the development of the capacity to act. On the base of the literature on empowerment and accountability, a definition of the Development of the Capacity to Act (DCA) is put forward. That definition hinges on two ideas: freedom of action and initiative. Furthermore, what makes that concept different from others associated with power and risk is explained. The data provided by managers who have been working for organizations keen on making their employees responsible allowed to pinpoint four key paradoxes: foresee/react, control/autonomy, collective/individual and stability/change. Our review of literature shed light on the fast-increasing number of researches on paradoxical management. However, few empirical studies have focused on the actions that would help managers dealing on a daily base with paradoxes. Thanks to grounded theory methodology, the practice and empirical knowledge of managers has been collected and put into a conceptual framework. By combining rigor and creativity, the theorizing exercise involved coding, constant comparison and writing memos. Sixteen key managerial actions were found. These actions fall into four axes: alignment, giving responsibility, rallying and evolution. The result is a new framework that shows the paradoxical tensions and the actions easing reconciliation. The framework shows the interdependent archetypes that would make it possible to deal with the paradoxical tensions linked to DCA.

Key words (4): Capacity to act, paradoxal management, grounded theory, managerial actions (234 words)

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	4
RÉSUMÉ.....	7
ASBSTRACT.....	8
LISTE DES TABLEAUX.....	13
LISTE DES FIGURES ET ENCADRÉS	14
LISTE DES ABBRÉVIATION, SIGLES ET ACRONYMES.....	15
INTRODUCTION.....	18
PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	22
1.1. GESTION PARADOXALE	23
1.2. TENSIONS LIÉES AUX OBJECTIFS DE RESPONSABILISATION ET DE COLLABORATION	26
1.3. MOUVEMENT CONTINU D'ÉMERGENCE ET DE CONVERGENCE	28
DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE	31
2.1. RENOUVEAU ORGANISATIONNEL	32
2.1.1. Les concepts d'exploitation et d'exploration.....	33
2.1.2. L'agilité : une représentation pratique du renouvellement organisationnel.....	37
2.2. RESPONSABILISATION	39
2.2.1. La distinction entre responsabilité et imputabilité	40
2.2.2. L'imputabilité et la théorie de l'agence	42
2.2.3. La responsabilisation collective et la théorie de l'intendance	45
2.2.4. L'empowerment.....	49
2.3. COLLABORATION	59
2.3.1. Le processus de collaboration	60
2.3.2. Les difficultés d'opérationnalisation de la collaboration	62
2.3.3. Les facilitateurs à la collaboration	64
2.4. CONCLUSION DU CONTEXTE THÉORIQUE	68
TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE	72
3.1. OBJECTIF DE LA RECHERCHE	74

3.2.	CONSIDÉRATIONS ONTOLOGIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES.....	76
3.2.1.	Position de la chercheuse.....	77
3.3.	CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES	78
3.3.1.	Méthodologie de la théorisation enracinée	79
3.3.2.	Principes méthodologiques de la MTE.....	82
3.4.	DESCRIPTION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA MTE POUR NOTRE RECHERCHE	85
3.4.1.	Stratégies de collecte de données	86
3.4.2.	Processus d'analyse	90
3.4.2.1.	L'écriture.....	90
3.4.2.2.	La schématisation.....	97
3.4.2.3.	La verbalisation.....	98
3.4.3.	Développement de l'analyse.....	101
3.5.	CONSIDÉRATIONS QUANT AUX CRITÈRES DE QUALITÉ ET DE L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	114
3.5.1.	Critères de qualité	114
3.5.2.	Éthique de la recherche.....	117
3.6.	CONCLUSION	119
	QUATRIÈME CHAPITRE - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	121
4.1.	TENSIONS PARADOXALES	123
4.1.1.	Prévision/réaction	124
4.1.2.	Contrôle/autonomie	127
4.1.3.	Collectif/individuel	131
4.1.4.	Stabilité/changement.....	134
4.1.5.	Conclusion	136
4.2.	REGROUPEMENT D' ACTIONS PAR AXES.....	137
4.2.1.	Axe Alignement.....	138
	Baliser	139
	Focaliser	140
	Suivre.....	141
	Traduire	143
	Arrimer	147
	Adapter.....	150
	Conclusion Alignement.....	151

4.2.2. Axe responsabilisation.....	152
Consulter.....	153
Impliquer.....	155
Soutenir l’initiative.....	156
Encourager l’expérimentation.....	159
Conclusion responsabilisation.....	161
4.2.3. Axe Ralliement.....	162
Reconnaître.....	163
Connecter.....	166
Cocréer.....	167
Assurer l’équité.....	168
Conclusion Ralliement.....	170
4.2.4. Axe évolution.....	172
Faciliter la remise en question.....	174
Promouvoir l’amélioration.....	177
Conclusion évolution.....	179
4.3. OBSTACLES.....	180
4.4. CONCLUSION.....	181
CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION.....	183
5.1. DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ D’AGIR.....	185
5.2. GESTION PARADOXALE.....	194
5.2.1. Nature des paradoxes : les types.....	195
5.2.2. Nature des paradoxes : les relations.....	200
5.2.2.1. Le concept d’équilibre : conscientisation des dualités.....	201
5.2.2.2. Le principe d’holisme : liens entre les axes.....	222
5.2.2.3. L’unité des opposés : un mouvement d’émergence et de convergence.....	230
5.2.3. Conclusion sur la gestion paradoxale.....	241
5.3. TENSION PARADOXALE LIÉE À LA MTE.....	241
5.4. LIMITES DE LA RECHERCHE.....	246
5.5. RECHERCHES FUTURES.....	249
5.6. CONCLUSION.....	251
CONCLUSION.....	254
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	258

ANNEXE A – GUIDE D’ENTREVUE INITIAL.....	271
ANNEXE B – GUIDE D’ENTREVUE ÉVOLUTIF.....	277
ANNEXE C – GRILLE D’OBSERVATION.....	281
ANNEXE D – EXEMPLES DE SCHÉMATISATIONS	283
ANNEXE E - FORMULAIRE D’INFORMATION ET DE CONSENTEMENT.....	287
ANNEXE F – LETTRE D’APPROBATION DU COMITÉ D’ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	292

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1	Imputabilité et responsabilité subjective : caractéristiques principales	42
Tableau 2.2	Comparaison entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance	47
Tableau 3.1	Synthèse des considérations épistémologiques et ontologiques	78
Tableau 3.2	Exemple d'encadré d'un mémoire.....	92
Tableau 3.3	Réflexion sur les conversations scientifiques présentes (grisées) et potentielles.....	99
Tableau 4.1	Liste des actions managériales par axes	137
Tableau 5.1	Comparaison des mots pouvoir et capacité	187
Tableau 5.2	Cinq caractéristiques des dualités selon l'approche de conscientisation des dualités	203
Tableau 5.3	Processus de construction sociale de la cohérence stratégique	233
Tableau 5.4	Idées convergentes entre le modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA et le modèle de construction sociale de la cohésion stratégique	236

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Modèle de l'équilibre dynamique des tensions organisationnelles .	25
Figure 1.2	Mouvement d'émergence et de convergence	29
Figure 2.1	Le modèle démarcation-appui : interaction réciproque de l'action et du contexte	35
Figure 3.1	La démarche méthodologique.....	85
Figure 3.2	Répartition des 21 entrevues.....	87
Figure 4.1	Schématisation des axes et des tensions paradoxales liés au DCA.....	122
Figure 4.2	Pôles de tension prévision/réaction	126
Figure 4.3	Pôles de tension contrôle/autonomie	131
Figure 4.4	Pôles de tension collectif/individuel.....	133
Figure 4.5	Pôles de tension stabilité/changement	136
Figure 4.6	Schématisation des actions pour chacun des axes liés au DCA	138
Figure 4.7	Gradation du risque des actions de l'axe responsabilisation	153
Figure 4.8	Exemple d'un tableau des livrables sous forme de <i>post-it</i>	169
Figure 5.1	Une approche relationnelle du paradoxe planifier/agir	205
Figure 5.2	Regroupement des actions de l'alignement par pôle	207
Figure 5.3	Actions de la tension contrôle/autonomie.....	209
Figure 5.4	Paradoxes associés au développement de l'esprit d'équipe	213
Figure 5.5	Actions de la tension collectif/individuel	216
Figure 5.6	Actions de la tension stabilité/changement.....	218
Figure 5.7	Modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA ...	223
Figure 5.8	Schématisation intégrative des axes	239

LISTE DES ABBRÉVIATION, SIGLES ET ACRONYMES

DBA	Doctorat en administration
DCA	Développement de la capacité d’agir
DPA	Développement du pouvoir d’agir
MTE	Méthodologie de la théorisation enracinée
VPR	Vice-président régional

REMERCIEMENTS

J'aimerais dédier ma thèse à la mémoire de mes grand-mères Berthe et Rose-Alma qui auraient respectivement 108 ans et 99 ans. Deux femmes bien différentes, mais qui avaient en commun une curiosité intellectuelle et des perspectives avant-gardistes. La scolarisation des femmes était tout autre à leur époque et j'ai la conviction que si elles avaient vécu à la mienne, elles auraient eu, tout comme moi, beaucoup de plaisir à prolonger leur parcours académique.

Je souhaite d'abord remercier ma directrice de recherche Madeleine Audet pour sa disponibilité et sa rigueur. Chaque rencontre était un cadeau; un espace d'échanges qui me sortait des sentiers battus tout en me gardant alignée. Madeleine a su trouver l'équilibre entre mon besoin d'autonomie et celui de garder le cap.

Merci à Mario Roy et Chloé Fortin-Bergeron, membres du jury restreint, vous avez su me guider avec bienveillance et ouverture lors de l'examen synthèse et de la proposition de recherche; ces étapes m'ont donné l'élan nécessaire pour compléter mon étude.

Merci à messieurs Amaury Grimand et Richard Voyer qui ont généreusement accepté de consacrer du temps à la lecture et l'évaluation de ma thèse, malgré des horaires très chargés; je me sens privilégiée.

Mes remerciements vont également aux Fonds de recherche du Québec qui m'ont octroyé une bourse sur 3 ans, un levier fondamental à l'aboutissement de mon doctorat. J'ai aussi eu l'honneur de recevoir à deux reprises la Bourse d'excellence du Groupe Jean Coutu par l'entremise de la Fondation de l'Université de Sherbrooke. Merci à la Fondation pour le travail de relais entre les donateurs et les étudiants.

Mes remerciements vont également à plusieurs professeurs du département de management ainsi qu'à l'équipe du BRIO qui m'ont soutenue à différents moments pendant mon parcours. Le DBA a aussi été l'opportunité de créer de nouvelles amitiés avec des personnes de tête et de cœur.

Je remercie chaleureusement tous les gestionnaires que j'ai rencontrés dans le contexte de ma collecte de données. Votre authenticité et votre générosité me remplissent de gratitude. J'ose croire que lors de nos échanges vous avez senti tout le respect que j'ai pour votre travail, qui selon mon opinion personnelle, n'est pas reconnu à sa juste valeur.

À mes amies de longue date qui me suivent et m'encouragent dans mes projets et à mes nouvelles amies estriennes qui ont été près de moi tout au long de l'aventure. Particulièrement à Annie qui pouvait suivre hebdomadairement l'évolution de mes travaux lors de nos pauses sur le terrain de tennis. Merci d'avoir initié nos rendez-vous tennistiques lors des moments où j'étais tentée de rester devant mon ordinateur, alors que de courir après une balle jaune réenergisait et me sortait de ma tête.

À ma famille, avec en tête ma mère comme cheerleader en chef qui continue de m'encourager et d'allumer des lampions pour moi.

À Luc, mon preux chevalier, tu as su exprimer ton soutien de tellement de façons; autant par de délicates attentions, par la prise en charge de tâches que par la première relecture de mes textes. Tu as toute mon admiration d'être demeuré sain d'esprit pendant ses 5 années où tu as partagé ta vie avec une doctorante et deux adolescents !

INTRODUCTION

Le cursus de cours qui sert d'introduction à la recherche dans le cadre du doctorat en administration (DBA) vient briser certaines perceptions, dont la croyance populaire qui veut que la rigueur scientifique se reflète par une écriture aride. Au contraire, les professeurs que nous côtoyons dès le début de notre parcours nous somment d'expliquer notre compréhension à travers une histoire qui permettra au lecteur de mieux cerner le fil conducteur de notre analyse. En guise d'introduction de notre thèse, nous vous racontons donc l'histoire de celle-ci afin de bien situer ses origines et le chemin parcouru pour arriver à proposer une théorie à moyenne portée.

Au début de notre processus doctoral, nous nous sommes intéressée à l'opérationnalisation de la collaboration. Notre recension des écrits initiale relatait que le passage de l'intention de collaborer à l'action collaborative était parsemé d'obstacles (Dietrich, Eskerod, Dalcher et Sandhawalia, 2010; Hansen et Nohria, 2004). Nous avons donc amorcé notre résidence en entreprises avec l'objectif de mieux comprendre les leviers et les obstacles à la collaboration. Les propos des gestionnaires rencontrés dans le cadre de cette étude exploratoire ont mis en lumière des liens entre la collaboration et la responsabilisation. En questionnant les gestionnaires, nous avons effectivement constaté que la collaboration était influencée par les besoins d'innover et de réagir rapidement. Pour répondre à ces besoins, certains milieux misent sur une plus grande liberté d'action des employés afin de laisser plus de place aux initiatives locales et de résoudre les problèmes plus rapidement. Quelques gestionnaires ont toutefois remarqué que l'application d'orientations qui encouragent la responsabilisation entraîne des comportements « d'électron libre » chez certains employés. Ces derniers négligent l'évaluation de l'impact de leurs initiatives sur le travail de leurs collègues affectant ainsi leur collaboration.

Dans un premier temps, les travaux issus de notre résidence en entreprise ont fait ressortir des tensions potentielles entre la collaboration et la responsabilisation. La

collaboration permet de créer de la valeur par la mise en commun de ressources et d'expertises. Elle vise à réduire les coûts, à améliorer la qualité de la prise de décision ainsi qu'à favoriser l'innovation et l'atteinte d'objectifs qui requiert l'apport de plusieurs équipes ou parties prenantes (Dietrich *et al.*, 2010; Patel, Petitt et Wilson, 2012; Vangen et Huxham, 2006). Il n'est donc pas étonnant que la logique collaborative soit une tendance en gestion (Defélix, 2018). De même, les pratiques misant sur la responsabilisation notamment sous le grand parapluie de l'*empowerment* continuent d'être valorisées pour encourager la prise d'initiatives à tous les paliers organisationnels (Choi, Moon, Nae et Ko, 2013, Passmore et Woodman, 2017). Les tendances les plus récentes ont rendu à la mode les expressions comme *entreprise libérée* (Carney et Getz, 2016), *holacratie* (Robertson, 2015) ou *organisation opale* (Laloux, 2014) qui misent toutes sur une plus grande liberté d'action des employés. Dans un deuxième temps, les premières boucles de collecte de données ont fait ressortir que les tendances actuelles vers la responsabilisation et la collaboration entraînent des contradictions qui sont difficiles à gérer au quotidien. Ce constat nous a menée vers la littérature portant sur la gestion paradoxale. Celle-ci nous a offert une perspective intéressante nous menant à croire que la logique paradoxale pourrait être une bouée pour les gestionnaires qui sont constamment tiraillés par des forces ou des tendances en apparente contradiction.

Nous avons d'abord supposé que le tiraillement se concentrait sur la conciliation de la collaboration et la responsabilisation. Puis, en nous enracinant sur les données, nous avons plutôt constaté que l'intention de responsabilisation entraînerait des tensions paradoxales et que celles-ci n'étaient pas nécessairement associées à l'opérationnalisation de la collaboration. Fidèle à l'approche de la théorisation enracinée qui a aiguillé notre démarche, nous nous sommes donc laissé guider par les données et nous avons orienté notre question de recherche sur les tensions paradoxales vécues par les gestionnaires qui œuvrent au sein d'organisations qui positionnent la responsabilisation au cœur de leurs grandes orientations. Notre thèse porte donc sur la responsabilisation des employés et plus spécifiquement sur les tensions paradoxales

qui font partie du quotidien des gestionnaires qui souhaitent que leurs employés agissent comme des agents de changement en valorisant l'initiative de ceux-ci.

Cette thèse apporte une contribution théorique au grand thème de la responsabilisation en clarifiant la terminologie qui lui est associée notamment celle de l'imputabilité, de l'*empowerment* et du pouvoir d'agir. Fondée sur la recension des écrits présentée au deuxième chapitre et sur les résultats décrits au quatrième chapitre, nous souhaitons enrichir la compréhension conceptuelle de la responsabilisation en proposant une définition du développement de la capacité d'agir. Ce construit vient enrichir la littérature en précisant une finalité distincte qui la dissocie des notions de pouvoir généralement associées à l'*empowerment* ou au pouvoir d'agir. La définition proposée s'appuie sur les données recueillies et est présentée au chapitre discussion.

Ce travail est constitué de cinq chapitres. Le premier expose la problématique managériale. Le second décrit les trois concepts sensibilisants qui représentent le fondement théorique initial sur lequel notre étude est basée: le renouveau, la responsabilisation et la collaboration. Le récit méthodologique de notre démarche est ensuite explicité au troisième chapitre. Le quatrième chapitre présente l'analyse des résultats qui a mené à la modélisation des tensions paradoxales inhérentes au développement de la capacité d'agir. Finalement, le cinquième chapitre présente le fruit de la réflexion qui résulte en une définition du construit de la capacité d'agir (contribution théorique). Ce chapitre tente d'approfondir la compréhension des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir en confrontant notre modèle à d'autres (contribution managériale).

En fin de parcours, nous sommes en mesure de briser une autre croyance populaire celle que la réalisation d'une thèse est un exercice souffrant et pénible. Depuis le début de cette aventure, nous nous sommes donnée le leitmotiv « *Enjoy the ride* ». Les rencontres et les découvertes qui ont tracé le chemin ont grandement répondu à nos attentes et à notre quête de compréhension. Il ne nous reste qu'à souhaiter que le lecteur

ait autant de plaisir à lire cette thèse que nous avons eu à l'écrire. C'est maintenant à votre tour de profiter de cette excursion scientifique dans le monde paradoxal du management : *Enjoy the ride* !

PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

L'environnement turbulent et compétitif dans lequel baigne la plupart des organisations nécessite des solutions rapides et novatrices. Pour répondre à ces exigences de réactivité et d'innovation, les gestionnaires se tournent vers leurs employés. Plusieurs organisations font ainsi le pari qu'en offrant plus d'autonomie et de pouvoir à leurs employés, ceux-ci prendront des initiatives basées sur leur réalité terrain et pourront répondre plus rapidement aux besoins des diverses parties prenantes avec qui ils transigent. Ce raisonnement trouve écho dans la littérature populaire et scientifique en gestion qui prône « l'entreprise libérée » et « l'organisation opale » qui place l'accent sur une plus grande liberté d'action des employés. Nous avons remarqué que ces propositions prometteuses ont tendance à positionner leurs approches en opposition plutôt qu'en complémentarité avec les approches qualifiées de traditionnelles. À titre d'exemple, en faisant référence aux entreprises libérées, Carney et Getz (2016) évoquent que « ces sociétés ont éliminés tous les mécanismes de contrôle qui caractérisent de trop nombreuses entreprises- et elles ont toutes connu un remarquable développement » (p.13). En soulignant l'élimination de *tous* les mécanismes de contrôle, cet extrait, nous apparaît peu nuancé; il positionne la liberté et le contrôle comme des opposés, alors qu'en fait ceux-ci pourraient être perçus comme complémentaires.

Les nouvelles tendances sont souvent présentées comme une réponse aux maux contemporains et incitent les gestionnaires à délaisser les repères considérés comme plus traditionnels. La multiplication des tendances expose ainsi les gestionnaires à des contradictions; entre les nouvelles tendances elles-mêmes ainsi qu'entre des repères qualifiés de traditionnels et ceux qui sont à la mode. Pour composer avec ces contradictions et les tensions qu'elles entraînent, les gestionnaires peuvent être tentés de faire table rase de repères classiques ou encore de délaisser la tendance du moment pour une nouvelle qui semble plus prometteuse. Ils appliquent ainsi un raisonnement dichotomique qui les incite à choisir entre des forces en apparente contradiction

(Grimand *et al.*, 2018). Plusieurs principes de gestion sont d'ailleurs expliqués selon un raisonnement dichotomique: centraliser/décentraliser; autorité/liberté, horizontal/vertical, collaboration/contrôle (Adler, 1999). Il n'est donc pas étonnant que les gestionnaires aient le réflexe de placer des forces distinctes en opposition.

La logique dichotomique soit A/soit B (*either/or*) peut toutefois entraîner des réponses défensives envers les tensions générées par la présence de forces ou de repères en apparente contradiction (Grimand *et al.*, 2018; Sundaramurthy et Lewis, 2003). Ce type de réponse risque d'entraîner une polarisation soit vers la stagnation, ou à l'autre extrême, vers des changements excessifs (Graetz et Smith, 2009). Les gestionnaires peuvent aussi chercher un compromis qui mène à un intermédiaire ne permettant pas d'exploiter pleinement les deux pôles et qui résulte à « l'affaiblissement mutuel des extrêmes » (Josserand et Perret, 2003, p.165).

1.1. GESTION PARADOXALE

La gestion des paradoxes propose, quant à elle, de mettre l'accent sur l'interdépendance des éléments plutôt que sur une logique de polarisation qui insiste sur leurs distinctions (Hargrave et Van de Ven, 2017). La pensée paradoxale considère la dualité entre des forces opposées comme étant complémentaires et interdépendantes plutôt que contradictoires (Perret, 2003), elle permet de recadrer des pratiques conflictuelles (ex.: contrôle /autonomie) vers une logique et/et (*both/and*) plutôt que soit/soit (*either/or*) (Sundaramurthy et Lewis, 2003). La gestion des paradoxes entraînerait ainsi le développement de pratiques et de compréhensions qui acceptent et s'adaptent aux tensions qui semblent en opposition (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Le paradoxe implique la coexistence de contradictions apparentes dans des situations où les éléments opposés sont tous importants et que le choix entre ces derniers n'est pas une option (Perret et Josserand, 2003). L'éclairage du paradoxe offre des opportunités de modifier les perspectives, de poser les problèmes de manière

différente; (Poole et Van de Ven, 1989). Elle répond à la question « Comment pouvons-nous soutenir A et B simultanément ?¹ (Lewis et Smith, 2014).

Les résultats de l'étude de Graetz et Smith, (2009) réalisée auprès de 108 entreprises australiennes suggèrent que la gestion de forces opposées est difficile dans la pratique, car elle va à l'encontre du réflexe visant à réduire l'ambiguïté. Les organisations auraient des connaissances limitées quant au « comment » porter une attention aux dualités et aux tensions qui font pourtant partie intégrante de leur réalité (Graetz et Smith, 2009).

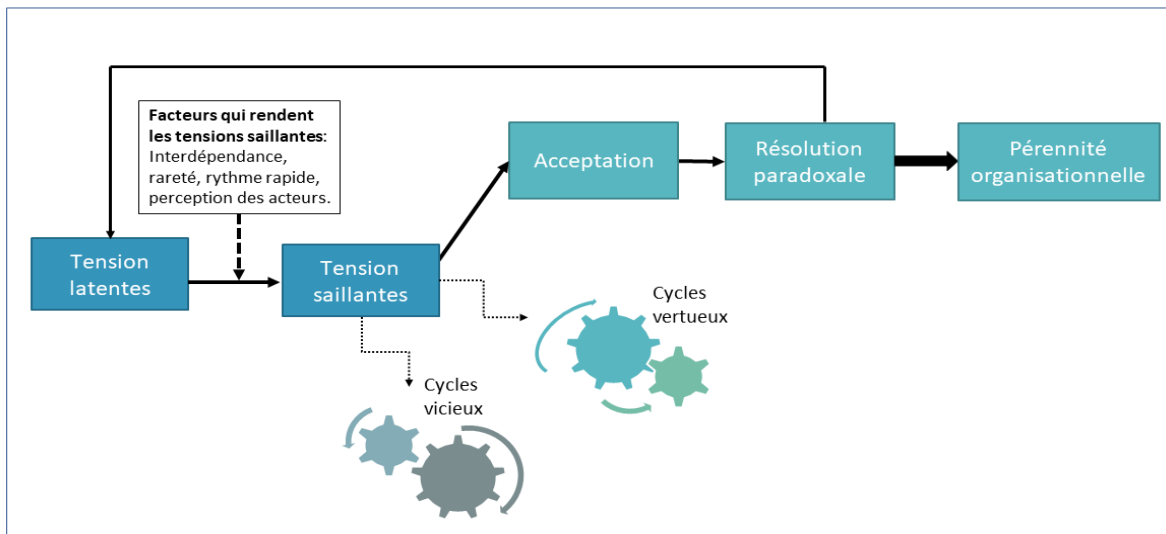
Le modèle d'équilibre dynamique des tensions organisationnelles² de Smith et Lewis (2011) (figure 1.1) est utile pour comprendre la difficulté d'application de tensions productives en illustrant les risques qu'entraîne la coexistence de forces opposées. Ce modèle présuppose un mouvement constant entre des forces opposées qui soutiennent l'équilibre dynamique et favorisent la remise en question nécessaire pour maintenir un mouvement de renouveau qui assure la pérennité organisationnelle (Smith et Lewis, 2011).

Dans la schématisation du modèle, les « tensions latentes » font référence aux tensions managériales qui ne sont pas toujours apparentes; celles qui sont enchâssées dans des contradictions latentes. Smith et Lewis (2011) proposent deux types de facteurs qui accélèrent la transformation de contradictions latentes en contradictions saillantes : (1) des facteurs organisationnels (l'interdépendance, le rythme rapide, la rareté des ressources) et (2) des facteurs individuels (perceptions cognitives, réaction affective). Une fois que les tensions sont mises en lumière (saillantes), elles peuvent entraîner des réponses ou des réactions négatives ou positives.

¹ « *How can we support both A and B simultaneously?* » (Lewis et Smith, 2014, p.140).

² *Dynamic equilibrium model of organizing* (Smith et Lewis, 2011, p.389). Dans un souci d'alléger le texte, nous ferons référence à ce modèle comme le modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011).

Figure 1.1
Modèle de l'équilibre dynamique des tensions organisationnelles



Source : traduit et adapté de Smith et Lewis (2011, p.389).

La dynamique négative des cercles vicieux se caractérise par une logique dichotomique : une option est choisie et l'autre devient mauvaise (Quinn et Cameron, 1988). À court terme, l'orientation vers une option exclusive peut s'avérer gagnante. À moyen ou long terme, le choix exclusif d'une option peut faire en sorte que l'extrême nous rattrape (Smith et Lewis, 2011). À titre d'exemple, l'accent exclusif sur la collaboration peut encourager la pensée de groupe (Sundaramurthy et Lewis, 2003). Quant aux cycles vertueux, ils constituent une réponse plus positive aux tensions paradoxales. Vivre avec les paradoxes implique l'acceptation que toutes les solutions ne sont pas linéaires et rationnelles et qu'elles représentent des « casse-tête » persistants. La résolution paradoxale n'implique pas l'élimination des tensions, mais la mise en place de moyens pour répondre à des demandes concurrentes ou pour considérer des idées divergentes simultanément (Smith et Lewis, 2011). L'acceptation de la coexistence de contradictions représenterait une source d'énergie créative et ouvrirait la porte à plus d'opportunités (Hargrave et Van de Ven, 2017; Quinn et Cameron, 1988;). Plus précisément, Smith et Lewis (2011) proposent qu'une approche paradoxale favoriserait les mécanismes d'apprentissage, de créativité et de flexibilité

et libèrerait ainsi le potentiel humain. Ces mécanismes apparaissent ainsi comme des moteurs du renouveau organisationnel.

En somme, la présence simultanée de nouvelles tendances et de repères traditionnels en gestion semble nécessiter une perspective qui permet aux gestionnaires de composer avec des idées ou des concepts qui semblent s'opposer. Les gestionnaires sont ainsi encouragés à embrasser les paradoxes plutôt qu'à les fuir. Pour ce faire, il apparaît important de répertorier des stratégies managériales qui favorisent le potentiel créatif d'une approche paradoxale (Brulhart, Grimand, Krohmer, Oiry et Ragaïne, 2018).

1.2. TENSIONS LIÉES AUX OBJECTIFS DE RESPONSABILISATION ET DE COLLABORATION

Dans les contextes contemporains turbulents, les multiples défis auxquels les gestionnaires sont confrontés nécessitent une capacité d'adaptation, de réactivité et de créativité de la part de tous les acteurs et peuvent difficilement reposer sur les épaules d'une seule personne (Dubois, Denis, Bilodeau, Champagne et Valette, 2003; Ongori et Shunda, 2008). L'exploitation du plein potentiel de l'organisation dépend ainsi de la prise de responsabilités par les employés et la mise en valeur de leurs compétences (Carlos, Randolph, Blanchard, 1997). Certaines tendances en gestion proposent donc de miser sur un travail collaboratif (Raelin, 2011; Wachhaus, 2014) et sur « la prise en charge de responsabilités nouvelles » par tous les membres de l'organisation (Pasquero, 2004, p.53). Ces tendances comportent de potentiels leviers pour alimenter le renouveau (Dubois *et al.*, 2003; Mills et Ungson, 2003) et font aussi émerger des contradictions. D'une part, certains auteurs en management parlent de réinventer les organisations par la libéralisation des actions (Carney et Getz, 2016; Getz, 2012) par le pouvoir d'initiative des salariés (Liger et Rohou, 2016) ainsi que par la hiérarchie naturelle fondée sur la collaboration (Laloux, 2014). D'autre part, le nouveau management public a mis l'accent sur des pratiques de responsabilisation qui misent essentiellement sur la reddition de comptes, ce qui encouragerait le fonctionnement en silo et l'imputabilité excessive (Pellinen, Mättö, Sippola et Rautianen, 2018). Ces

tendances mettent notamment en lumière des tensions entre le contrôle et l'autonomie ainsi qu'entre l'individu et le collectif.

Certains gestionnaires que nous avons interviewés dans le cadre de notre résidence en entreprises ont évoqué la difficulté de solidariser les employés devenus des « électrons libres » en conséquence de l'autonomie qu'ils possèdent. L'accent sur la responsabilisation et plus particulièrement sur la prise d'initiatives à tous les paliers de l'organisation comporte ainsi le risque que les individus oublient que leur contribution s'inscrit dans une œuvre collective. En ce sens, Raelin, (2011) est d'avis que les stratégies managériales devraient se concentrer davantage sur la capacité collective et sur l'interconnexion entre les acteurs que sur les réalisations individuelles.

Les gestionnaires rencontrés sur le terrain reconnaissent que leurs intentions de responsabilisation et de collaboration entraînent des tensions qui semblent être en opposition. Ils ne semblent toutefois pas à l'aise de « jongler » avec celles-ci étant davantage habitué à œuvrer dans une logique dichotomique. Devant ce malaise, ils sont en quête de pistes d'actions qui leur permettent de concilier simultanément des stratégies en apparente contradiction telles que le contrôle et l'autonomie ou le collectif et l'individuel.

Cette quête des gestionnaires rejoint les conclusions de Smith et Lewis (2011), qui avancent que dans un système organisationnel dynamique, les stratégies managériales doivent soutenir des forces opposées et exploiter la constante tension entre ces forces pour faire en sorte que le système ne fasse pas que survivre, mais qu'il s'améliore continuellement³ (traduction libre, p.386).

³ “... *enabling the system to not only survive but continuously improve*” (Smith et Lewis, 2011, p.386).

1.3. MOUVEMENT CONTINU D'ÉMERGENCE ET DE CONVERGENCE

La capacité d'une organisation à maintenir une amélioration continue dépend notamment de la réunion de conditions qui permet la remise en cause et le renouvellement (Rondeau et Durand, 2009). En favorisant l'expression et l'action d'initiatives, la responsabilisation semble être un levier pour stimuler l'émergence du nouveau organisationnel. Toutefois, l'idée de favoriser la prise de décisions le plus près possible du terrain peut avoir comme effet de créer des « micro-souverainetés » (Everaere, 2001, p.16). Le défi de participation des acteurs devient un défi de coordination « pour assurer la cohérence globale » entre les électrons libres qui détiennent un pouvoir réparti localement (dans leurs unités, champs d'expertise spécifiques) (Everaere, 2001, p.17). Le processus d'implication qui mise sur la capacité individuelle et collective à se responsabiliser doit ainsi être jumelé à une forme d'autorité nécessaire pour canaliser le changement (Perret, 2003). La perspective de l'équilibre autorité/autonomie (Everaere, 2001; Perret, 2003) laisserait présager des tensions entre le contrôle et l'autonomie ainsi qu'entre l'individuel et le collectif.

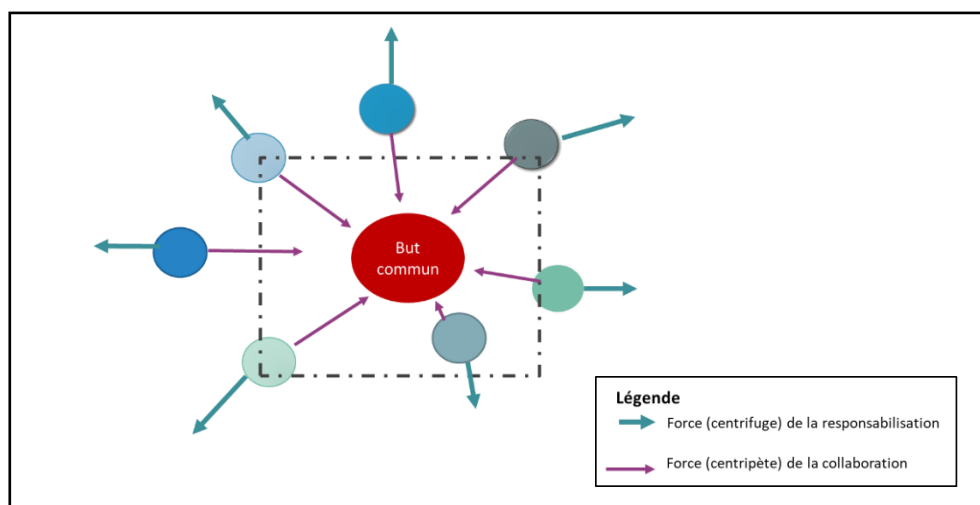
En effet, dans leur étude sur la construction de la cohérence stratégique (un système de sens mutuel et compatible entre les membres d'une organisation en fonction d'une orientation organisationnelle désirée)⁴, Lusiani et Langley (2019) ont fait ressortir que les organisations ont besoin de mettre en place des mécanismes pour faciliter la connexion entre les grandes orientations stratégiques et les initiatives qui émergent de la base afin de répondre aux besoins locaux. La cohérence stratégique permet notamment de faire converger des initiatives individuelles vers un cadre commun. Ce cadre permet à la fois aux acteurs de situer leurs initiatives dans un contexte plus global ainsi qu'aux dirigeants de valider la cohérence entre les initiatives locales et le portrait d'ensemble. Les résultats de l'étude de Lusiani et Langley (2019) illustrent que dans des situations complexes, les idées qui émergent des différentes unités de l'organisation

⁴ “A system of mutually compatible meaning among organization members about desirable organization directions” (Lusiani et Langley, 2019)

doivent être intégrées à un processus formel⁵ qui permet de les formater de manière à ce qu'elles puissent être mises de l'avant et intégrées au contexte global de l'organisation.

La schématisation à la figure 1.2 tente d'illustrer la place de la responsabilisation comme levier pour générer de nouvelles idées ainsi que celle de la collaboration pour rassembler les idées vers un objectif organisationnel. Les cercles représentent les acteurs (individus, équipes, unités). Les flèches dirigées vers l'extérieur illustrent la tension entre des idées novatrices qui permettent le renouveau continu, mais aussi un risque d'éparpillement secondaire à la divergence des intérêts individuels. Les flèches qui se dirigent vers le but commun symbolisent la collaboration qui agit comme levier de convergence. Il est à noter que sans les flèches vers l'extérieur, la collaboration risque d'entraîner une convergence exagérée qui s'avérerait plus propice à la pensée de groupe qu'au renouveau. Bref, cette schématisation cherche à rendre explicites les tensions paradoxales entraînées par l'émergence d'initiatives (flèches vers l'extérieur) qui sortent du cadre (boîte pointillée) et la convergence vers un but commun (flèches vers l'intérieur).

Figure 1.2
Mouvement d'émergence et de convergence



⁵ Dans le cas étudié par Lusiani et Langley (2019) ce processus d'intégration était assuré notamment par une équipe dédiée à la planification (*planning officers*).

Somme toute, les gestionnaires tentent de conjuguer avec des modes managériales qui se succèdent et qui peuplent leur référentiel de gestion de nouveaux concepts. Face aux pressions qu'ils subissent pour satisfaire les exigences de réactivité et d'amélioration continue de leurs organisations, les tendances qui incitent à offrir un plus grand pouvoir d'initiatives aux employés apparaissent comme des réponses attrayantes. L'actualisation de ces tendances vers une plus grande autonomie génère toutefois d'autres défis sont celui du pouvoir local des « électron-libre » ou des « micro-souveraineté » qui peut aboutir en tension entre les objectifs individuels ou départementaux et les objectifs globaux de l'organisation.

Les gestionnaires seraient ainsi appelés à gérer un mouvement d'émergence et de convergence pour maintenir une tension adaptée; celle qui permet un nouvel ordre émergeant tout en évitant que les tensions deviennent démobilisantes et qu'elles provoquent des conflits non productifs (Uhl-Bien et Arena, 2018). Les études empiriques pour soutenir les gestionnaires qui sont placés devant le lourd défi de concilier la nécessité de donner plus d'autonomie à leurs employés, d'assurer la cohésion du groupe, tout en atteignant des objectifs trimestriels financiers incontournables se font rares. Pourtant, l'étude de Graetz et Smith (2008) en Australie l'a bien fait ressortir; les gestionnaires sont peu outillés pour composer simultanément avec ces défis.

Partant de ces constats, notre recherche a donc visé initialement à explorer le phénomène de tensions paradoxales inhérentes aux intentions de responsabilisation et de collaboration dans un contexte de renouveau continu. En nous basant sur le vécu des gestionnaires qui se trouvent au cœur de ces tensions, nous souhaitons élaborer une théorie à moyenne portée afin de mieux comprendre comment les gestionnaires composent avec des forces en apparence contradiction. Pour ce faire, notre contexte théorique s'appuie sur trois concepts sensibilisants : le renouveau organisationnel, la responsabilisation et la collaboration qui sont définis au prochain chapitre.

DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE

Dans le cadre d'une étude soutenue par la méthodologie de la théorisation enracinée, le contexte théorique aide notamment à « préciser la perspective avec laquelle nous entrons sur le terrain » (Guillemette et Lapointe, 2012, p.14). Les concepts sensibilisants servent de guide de départ pour aiguiller les intérêts empiriques du chercheur tout en maintenant suffisamment de flexibilité pour de potentielles découvertes sur le terrain (Charmaz, 2014). Ils offrent aussi un recul qui permet au chercheur de se distancier de ses préjugés (Labelle, Navarro-Flores et Pasquero, 2012). Le contexte théorique sur lequel s'appuie notre recherche comprend trois principaux concepts sensibilisants : le renouveau organisationnel, la responsabilisation et la collaboration.

Avec le recul, nous avons constaté que ces concepts sensibilisants ont ouvert des portes vers une compréhension théorique et empirique plus approfondie. Ils ont servi de base commune pour amorcer les conversations autant avec les participants à la recherche qu'avec les différents auteurs du domaine du management. De plus, nous avons réalisé que le travail de départ de recension des écrits explicité dans le présent chapitre a inspiré la terminologie de notre modèle.

Ce deuxième chapitre présente donc les concepts sensibilisants qui nous ont orienté vers une compréhension des tensions vécues par les gestionnaires qui tentent de favoriser la responsabilisation et la collaboration de leurs employés comme moyen d'accroître le renouveau de leur organisation. L'écoute et l'analyse des données jumelées aux allers-retours vers la littérature ont fait en sorte que certains concepts ont été précisés et que d'autres construits se sont introduits se substituant aux concepts initiaux. Les prochaines sections du chapitre traitent donc du renouveau organisationnel (2.1), de la responsabilisation (2.2) et de la collaboration (2.3), les concepts sensibilisants qui nous ont ouvert des portes tout en nous permettant d'éviter de défoncer celles qui étaient déjà ouvertes. L'étude de ces concepts permettra aussi

de mettre en lumière les tensions contradictoires intrinsèques qu'ils recèlent et donc de révéler les sources potentielles d'ambiguïté pour les gestionnaires qui tentent de les mettre de l'avant.

2.1. RENOUVEAU ORGANISATIONNEL

Depuis plusieurs années, de nombreuses entreprises ont pris conscience du besoin d'optimiser leurs capacités d'innovation et d'adaptabilité afin d'agir proactivement (Hamel, 2014). Les hauts dirigeants ont compris que leurs succès passés n'étaient plus garants d'un avenir prospère. Ainsi, les atouts de la bureaucratie traditionnelle tels que la constance, la prévisibilité et la conformité s'avèrent peu compatibles avec les environnements turbulents et imprévisibles du 21^e siècle (Hamel, 2014; Sanchez-Bueno et Suarez-Gonzalez, 2010; Stefanovic, Prokic et Vukosavljevi, 2011). En conséquence, les hauts dirigeants perçoivent dorénavant le changement comme un parcours continu plutôt que comme une destination (Volberda, van den Bosch, Flier et Gedajlovic, 2001b).

Le nouveau organisationnel se définit comme la capacité d'une organisation à se transformer par elle-même de façon continue (Ferguson-Amores, Garcia-Rodriguez et Ruiz-Navarro, 2005). Dans un souci d'assurer la performance organisationnelle à long terme, le nouveau organisationnel regroupe les activités entreprises pour briser l'inertie (Schmitt, Barker III, Raisch et Whetten, 2016) et pour éviter toute dépendance à un chemin pré-défini⁶ (Volberda, Baden-Fuller et van den Bosch, 2001a). Ghoshal et Bartlett (1996) décrivent le nouveau comme un processus qui vise la remise en question en continu. Le maintien de ce processus représente le grand défi des organisations contemporaines (Ferguson-Amores *et al.*, 2005; Somerville et Mroz, 1997); l'idée est de générer de la nouveauté sans détruire les meilleurs éléments du passé (Volberda *et al.*, 2001a). Le nouveau continu exige que l'organisation soit à la

⁶ The activities a firm undertakes to alter its path dependency (Volberda *et al.*, 2001a, p. 160).

fois capable d'*exploiter* ses connaissances et ses expériences et d'*explorer* de nouvelles façons de faire.

2.1.1. Les concepts d'exploitation et d'exploration

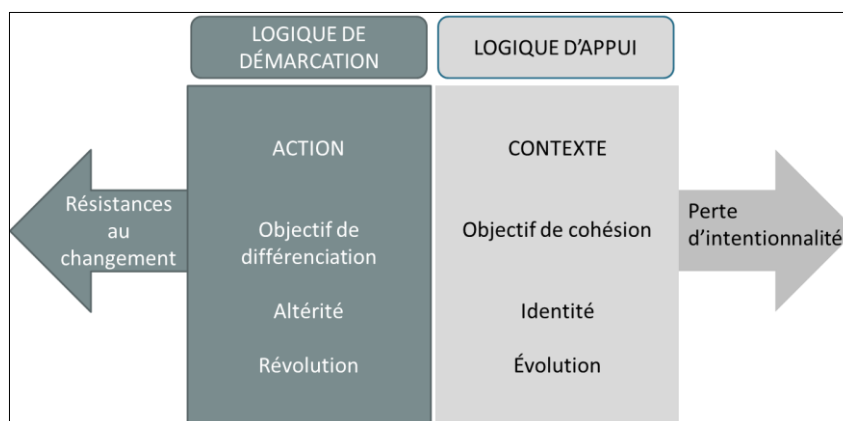
Les études sur le terrain laissent croire que les *activités d'exploitation* et les *activités d'exploration* peuvent agir en complémentarité (Graetz et Smith, 2009). Les activités d'exploitation visent le raffinement et le prolongement des compétences, des technologies et des paradigmes existants; leurs retombées sont directes et prévisibles. À l'inverse, l'essence des activités d'exploration est l'expérimentation de nouvelles options dont les effets sont incertains et à long terme. Dans plusieurs domaines, les nouvelles technologies et la diversité de la compétition forcent les organisations à s'orienter vers la créativité et de la réactivité (exploration), alors que la compétition sur le court terme demande l'exploitation de ce que l'organisation fait bien (stabilité) et l'évitement des risques (Volberda *et al.*, 2001a).

L'exploration et l'exploitation sont essentielles au fonctionnement et à la survie des organisations; ces activités sont cependant souvent en concurrence pour l'allocation des ressources. Les organisations qui s'engagent intensivement dans des activités d'exploration aboutissent souvent à plusieurs idées non développées. À l'inverse, les organisations qui délaissent l'exploration se retrouvent coincées dans une stabilité sous-optimale. Comparativement aux retombées de l'exploitation, celles de l'exploration se présentent sur un horizon de temps plus long, elles comportent plus d'incertitudes et sont, par leur nature, plus éloignées du lieu d'action. Les conséquences des activités d'exploitation sont rapides et concrètes alors que la recherche de nouvelles idées, de nouveaux marchés et de nouvelles relations propose des résultats plus incertains et plus abstraits (March, 1991). La proximité temporelle et la capacité d'anticipation des résultats des activités d'exploitation font en sorte que les organisations sont généralement tentées de mettre plus d'énergie sur l'amélioration de leur processus d'exploitation plutôt que sur les initiatives d'innovation qui perturbent

et déstabilisent. En ce sens, l'exploration tend à être inhibée par l'exploitation. Le volet exploration est ainsi plus vulnérable (March, 1991; Ronteau et Durand, 2009). Il devient complexe de trouver l'équilibre entre les succès et les certitudes du présent (évolution) et les opportunités et les risques qui projettent l'organisation dans le futur (révolution) ou, en d'autres mots, entre la stabilité et le changement.

Perret (2003) propose le modèle démarcation-appui (figure 2.1), fondé sur une étude de cas longitudinale, pour illustrer la dualité du changement. Ce modèle repose sur l'interaction réciproque de l'action et du contexte et s'appuie sur la coexistence de deux logiques. D'une part, la logique de démarcation qui mise sur la régénération de l'organisation. D'autre part, la logique d'appui qui tient compte de la réalité du contexte. L'interaction des deux logiques permet d'expliquer que d'un côté, l'action qui modifie la situation initiale (altérité/différenciation) doit demeurer cohérente avec les ancrages présents (identité/cohésion) sans quoi elle se voit confrontée aux limites de malléabilité de l'organisation (résistances au changement). De l'autre côté, s'il y a trop peu de différenciation avec la situation initiale, l'intentionnalité du changement sera grandement affectée. La nature paradoxale du changement explicité par le modèle démarcation-appui Perret (2003) s'apparente à la logique du modèle de l'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011) (figure 1.1). En effet, les deux modèles font ressortir la précarité de l'équilibre requis pour transformer un état de rupture en actions mobilisatrices (cycles vertueux) et éviter le chaos (cycles vicieux). Ces modèles illustrent l'influence positive des tensions entre les différentes forces pour dynamiser les organisations dans le sens d'une perpétuelle amélioration.

Figure 2.1
Le modèle démarcation-appui : interaction réciproque de l'action et du contexte



Source : Adapté du modèle démarcation-appui et de la figure : La conduite ambivalente du changement de Perret (2003, p.259 et p.281).

La dualité exploitation/exploration (March, 1991) ou démarcation/appui (Perret, 2003) peut ainsi être perçue comme paradoxale. Les paradoxes sont des éléments contradictoires et interreliés qui existent simultanément et de manière persistante dans le temps. Ces éléments semblent logiques lorsqu'ils sont considérés isolément, mais deviennent irrationnels ou inconsistants lorsque juxtaposés (Lewis, 2000). La théorie des paradoxes soutient que la viabilité d'une organisation requiert des efforts constants pour répondre à des demandes multiples et divergentes (Waldman, Putnam, Miron-Spektor et Siegel, 2019). Certains chercheurs utilisent le terme dualité (Evans, 1999; Graetz et Smith, 2009) alors que d'autres parlent d'ambidextérité (Birkinshaw et Gibson, 2004; Smith et Lewis, 2011; Tushman et O'Reilly, 1996; Weber et Tarba, 2014), pour faire référence à des tensions contradictoires. Selon une conception dynamique des organisations, il est raisonnable de croire que le monde recèle des forces opposées. Dans une perspective de dualité, les forces opposées créent de la tension en continu. La résolution de cette dualité ne passe pas par un choix polarisé d'une force ou d'une autre, mais par une quête d'équilibre entre ces forces (Evans, 1999). Le but ne serait donc pas d'introduire des cycles de stabilité et de changements radicaux, un patron souvent observé auprès des organisations en transformation (Romanelli et Tushman, 1994), mais de maintenir un équilibre entre des tensions pour assurer une

remise en question continue des pratiques organisationnelles. Ainsi, le renouveau organisationnel devrait être perçu comme un parcours flexible en continu plutôt qu'un passage drastique d'un état à un autre (Volberda, *et al.*, 2001a).

Parallèlement, Birkinshaw et Gibson, (2004) associent l'ambidextérité spécifiquement aux tensions autour de l'adaptabilité et de l'alignement. À la suite de leur étude mixte (analyse qualitative d'entrevues et analyse quantitative de sondages) auprès de 41 unités d'affaires réparties dans dix entreprises, Birkinshaw et Gibson, (2004) ont proposé deux formes complémentaires d'ambidextérité : structurelle et contextuelle. Ces formes d'ambidextérité se distinguent notamment par la façon dont la dualité adaptabilité/alignement est abordée. Cette dualité est gérée par les dirigeants au sommet de l'organisation dans le cas de l'ambidextérité structurelle, alors que l'ambidextérité contextuelle préconise que les personnes en première ligne concilient cette dualité en fonction de leur réalité quotidienne. D'une perspective organisationnelle, ces chercheurs définissent l'ambidextérité contextuelle comme l'orientation collective des employés vers l'atteinte simultanée de l'adaptabilité et de l'alignement⁷. Les organisations ambidextres éviteraient les systèmes de contrôles centralisés pour encourager plutôt l'autonomie locale ainsi que les stratégies ascendantes (*bottom up*). Elles favorisent l'innovation par la décentralisation, la responsabilisation et l'autonomie ainsi que par l'expérimentation et la prise de risques (Tushman et O'Reilly, 1996).

En somme, l'ambidextérité vise l'équilibre entre une capacité à saisir les opportunités liées à la volatilité de l'environnement (adaptabilité) et une vision claire des actions à organiser pour créer de la valeur (alignement). Il s'agit d'exécuter simultanément la stratégie actuelle tout en développant celle de demain.

⁷ At the *organizational level*, contextual ambidexterity can be defined as the collective orientation of the employees toward the simultaneous pursuit of alignment and adaptability. [Traduction libre, Birkinshaw et Gibson, 2004, p.50].

2.1.2. L'agilité : une représentation pratique du renouveau organisationnel

Pour Weber et Tarba (2014), deux chercheurs en gestion, les organisations « agiles » sont celles qui s'adaptent à un environnement caractérisé par des changements non prévisibles. Ces organisations se distinguent notamment par leurs capacités à ajuster continuellement leurs orientations stratégiques, à demeurer flexibles et ouvertes aux opportunités et à créer de la valeur par l'innovation. L'agilité ne vise pas un changement spécifique. Elle implique une aptitude à changer le cours de ses actions en continu, à se réinventer (Arbussa, Bikfalvi, et Marquès, 2017); en évitant toutefois d'être constamment déstabilisé par des changements intenses (El Akremi, Igalens, et Vicens, 2004). Cette définition de l'agilité stratégique rejoint celle du renouveau stratégique (*strategic renewal*) de Schmitt *et al.* (2016). Ces derniers considèrent le renouveau stratégique comme un processus adaptatif qui permet aux organisations d'interrompre l'inertie et de modifier leurs compétences-clés dans une perspective long terme. Ce processus vise à assurer une interaction constante entre l'adaptation du modèle stratégique de l'entreprise avec les contraintes et les opportunités de son environnement (Schmitt *et al.*, 2016).

Pour Stephen Denning, auteur populaire en management à la tête du *Consortium for the creative economy*, « être agile » est avant tout un état d'esprit qui offre des solutions fondées sur l'auto-gestion et la collaboration (Denning, 2015, 2016). Les principes de l'agilité émanent d'un groupe de 17 informaticiens qui ont écrit un manifeste dont la plus haute priorité constitue la satisfaction du client. Ces informaticiens étaient frustrés par le fait que leurs techniques de travail étaient mal adaptées aux réalités changeantes et que les produits qu'ils développaient pour leur clientèle étaient déjà désuets au moment de leurs livraisons (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016). Le « Agile manifesto »⁸ comprend 12 principes qui valorisent notamment « les individus et leurs interactions », « la collaboration avec les clients » et « l'adaptation au changement ».

⁸ <http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html> - Saisi le 29 juin 2018.

L'approche agile promeut les interactions entre les dirigeants, les employés et les clients plutôt que l'approche de diriger et de contrôler (*command-and-control*) mise de l'avant par l'architecture pyramidale (Denning, 2016; Hamel, 2014).

La terminologie agile semble être davantage utilisée par les praticiens que par les théoriciens. Sa définition initiale, étroitement liée au domaine des technologies de l'information, fait davantage référence à des principes (*Agile Manifesto*) ou à des techniques (ex. : *Scrum*⁹). Dans sa description élargie à la sphère de la gestion, le management agile préconise une approche pragmatique qui s'appuie sur le partage et l'échange pour favoriser une réactivité constante, une dynamique d'amélioration continue en réponse au contexte environnemental actuel (Liger et Rohou, 2016). L'idéologie de l'agilité, bien qu'actualisée à géométrie variable dans les entreprises¹⁰, rejoint celle du renouveau stratégique de Schmitt *et al.* (2016), de l'ambidextérité contextuelle de Birkinshaw et Gibson (2004) et des défis de la dualité exploitation/exploration de March (1991). Tout compte fait, qu'il soit question d'agilité, d'ambidextérité ou de dualité, les différentes études évoquées dans le présent chapitre permettent de situer les tensions paradoxales comme de potentiels catalyseurs de renouveau organisationnel. De plus, ces construits ont en commun le désir de miser sur une plus grande autonomie des employés et sur le souci de maintenir une orientation collective. En ce sens, les réflexions sur les construits autour du renouveau organisationnel nous incitent à explorer davantage les concepts de la responsabilisation et de la collaboration.

⁹ Dans son livre *Agile project management with scrum*, Ken Schwaber (2009) décrit le *scrum* comme un processus paradoxal pour gérer des problèmes complexes. Le *scrum* sert de cadre conceptuel pour guider l'évolution d'un projet. Denning (2016) affirme que le *scrum* défie la planification traditionnelle séquentielle. Les auteurs du manifeste Agile préconisent une approche itérative qui permet les ajustements fréquents avec des cycles de livrables courts.

¹⁰ Comme plusieurs autres tendances, certaines entreprises s'approprient la terminologie sans en appliquer ses fondements.

2.2. RESPONSABILISATION

La notion de responsabilité préoccupe les observateurs de toutes les époques « puisque de Aristote à Sartre en passant par Kant la plupart des grands penseurs se sont penchés sur cette contrepartie inévitable de la liberté humaine » (Marchildon, 2004, p.26). La littérature expose d'ailleurs plusieurs visions de la responsabilisation à travers les perspectives de la sociologie, de la religion, de l'éducation, de la psychologie, du service social, du management, des sciences politiques (administration publique) et des sciences comptables.

La recension des écrits sur la notion de responsabilisation ou d'*accountability* en anglais fait ressortir que l'action de « rendre compte » est beaucoup plus documentée que celle associée à la capacité d'initiative. Considérant que cette distinction est au cœur de notre problématique de recherche, la présente partie de notre synthèse vise à résumer le sens de la responsabilisation auto-déterminante qui nous intéresse en l'opposant à une vision que nous qualifierions de contrôlante de la responsabilisation. La responsabilisation est une idée omniprésente dans notre société et continuera de l'être notamment en raison des frontières de plus en plus floues entre les différents acteurs privés, publics et communautaires d'un même secteur. La responsabilisation est connue pour sa complexité, sa dépendance contextuelle et son ambiguïté. Il s'agit d'un construit abondamment étudié, mais avec un niveau d'abstraction qui laisse place à plusieurs interprétations qui font en sorte que la compréhension de ses implications est souvent difficile à saisir (Williams et Taylor, 2013). Parallèlement, Koppell (2005) affirme que les différends sur la compréhension du concept sont dissimulés par le consensus quant à son importance et sa désirabilité. Williams et Taylor (2013) suggèrent une approche interprétativiste de la responsabilisation et invitent les chercheurs qui s'intéressent à ce domaine à considérer les pratiques de responsabilisation dans leur contexte car elles sont un reflet des lois et des valeurs que prône une communauté.

Plusieurs auteurs (Ebrahim 2003, 2005; Romzek et Dubnick, 1987; Williams et Taylor, 2013) proposent une double perspective de la responsabilisation. D'une part, la responsabilisation inclut une dimension externe; une obligation d'atteindre des normes prescrites et d'autre part, une dimension interne qui est motivée davantage par un ressenti envers la mission de l'organisation. Dans le même sens, Williams et Taylor (2013) définissent la responsabilisation comme un construit composé à la fois d'éléments instrumentaux et objectifs ainsi que d'éléments négociés socialement construits. Les prochains paragraphes visent à exposer ces différents aspects de la responsabilisation et la terminologie qui lui est associée.

2.2.1. La distinction entre responsabilité et imputabilité

Les termes responsabilité (*responsibility*) et imputabilité (*accountability*) sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature en management (Mulgan, 2000 ; Pellinen *et al.*, 2018). Le terme responsabilité ressort plus souvent en lien avec la responsabilité personnelle, l'éthique, la liberté d'action et la discrétion, alors que la notion d'imputabilité est davantage utilisée en référence aux aspects en lien avec le contrôle, la surveillance, la justification et l'imposition de sanctions (Mulgan, 2000; Patry, 1994). Il est aussi possible de faire une distinction entre la responsabilité subjective/interne et entre l'imputabilité externe ou la responsabilité objective/externe. Selon plusieurs auteurs (Koppell, 2005; Mosher, 1968; Mulgan, 2000; Patry 1994; Romzek et Dubnick, 1987; Williams et Taylor, 2013) ce débat, entre la responsabilité interne et la responsabilité externe/imputabilité, a été initié par Carl Friedrich et Herman Finer dans les années 1940. Alors que Finer doutait de la capacité des gestionnaires à s'auto-réguler et préconisait ainsi l'imposition de règles précises, Friedrich valorisait une approche plus démocratique fondée sur la responsabilité morale et sur un système de valeurs (éthique). Ce débat rejoint celui de la dichotomie de la théorie des X et Y de McGregor (1957). La responsabilité interne place l'accent sur les valeurs, l'obligation morale et les standards professionnels, alors que la

responsabilité externe repose sur des contrôles imposés (autorité, normes, règles) (Marchildon, 2004; Patry, 1994).

La distinction entre l'imputabilité et la responsabilité subjective apparaît significative car elle met en lumière « différentes logiques qui animent les actions individuelles : celle d'obéissance et de conformité d'une part, et celle de la volonté individuelle d'autre part » (Marchildon 2004, p.26). Au-delà d'un débat sémantique, l'utilisation interchangeable des termes imputabilité et responsabilité dénote des compréhensions et surtout des approches managériales distinctes. Dans une approche de gestion imputable, les comportements sont régulés par des contrôles externes (les lois, les normes et les codes de conduites) tandis qu'un encadrement axé sur la responsabilisation subjective favorise l'autorégulation¹¹ des comportements. La logique des contrôles externes est fondée sur le principe de la théorie de l'agence¹², alors que l'intériorisation découle d'un processus social qui englobe les codes moraux, professionnels et culturels (Williams et Taylor, 2013) et qui rejoint davantage les principes de la théorie de l'intendance¹³. Patry (1994) résume les caractéristiques principales qui distinguent la responsabilité objective (imputabilité) de la responsabilité subjective (Tableau 2.1).

¹¹ « Une régulation assurée par la personne qui agit » (Marchildon, 2004, p.26-27).

¹² Sera discutée à la sous-section 3.2.3.

¹³ Sera discutée à la sous-section 3.3.2.

Tableau 2.1
Imputabilité et responsabilité subjective : caractéristiques principales

	Imputabilité¹⁴	Responsabilité subjective
Objet	Fait référence au cadre institutionnel et légal	Fait référence au système de valeurs
Obligation	Envers un autre	Envers soi-même
Nature	Hiérarchique	Morale, personnelle et affective
Source	À l'extérieur de soi (lois, règles, normes, directives)	Fondée sur l'intégrité personnelle, l'honnêteté, la sincérité
Mécanisme d'application	Délégation et reddition de comptes au supérieur hiérarchique – contrôle formel	Socialisation des individus – contrôle informel
Avantages	Régularité et prévisibilité des comportements – planification et cohérence	Souplesse et flexibilité – adaptation aux circonstances particulières – sensibilité des clientèles
Désavantages	Rigidité et légalisme excessifs – manque d'adaptation	Incapacités de prévoir les comportements – danger de clientélisme – incohérence

Source : Patry (1994, p.306)

Les prochaines sous-sections tenteront de circonscrire les notions d'imputabilité et de responsabilité subjective en s'appuyant sur la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance.

2.2.2. L'imputabilité et la théorie de l'agence

En raison de sa forte association au concept de démocratie, les études sur l'imputabilité ont traditionnellement suivi une perspective d'administration publique. La vision démocratique de l'imputabilité émerge du besoin de contraindre les pouvoirs qui sont temporairement délégués aux politiciens par les citoyens. La mise en place de partenariat public-privé et la délégation d'activités à des organismes sans but lucratif font en sorte que, dans les dernières décennies, la notion d'imputabilité s'est élargie dans le secteur privé. Dans ce secteur, l'imputabilité vise principalement à s'assurer que le fonctionnement de l'entreprise respecte les lois et génère un profit. Dans ce

¹⁴ Dans le tableau original, Patry, (1994, p.306) utilise le terme responsabilité objective, mais pour conserver la cohérence de notre texte nous l'avons remplacé par le terme imputabilité.

contexte, l'imputabilité est surtout un enjeu de gouvernance interne (Williams et Taylor, 2013).

Selon les différentes disciplines, l'imputabilité prend un sens distinct. Pour les comptables, l'imputabilité est reliée à des données financières; pour les politologues, l'imputabilité représente un impératif politique; les chercheurs en droit la traitent comme un arrangement constitutionnel alors que les philosophes insistent sur la dimension éthique de l'imputabilité (Sinclair, 1995). Ces multiples réalités démontrent que l'imputabilité est subjectivement construite (Pellinen *et al.*, 2018). Il s'agit d'un construit qui se redéfinit continuellement et qui évolue selon le contexte (Cordery, Baskerville et Porter, 2010; Koppell, 2005; Patry, 1994; Romzek et Dubnick 1987; Sinclair 1995; William et Taylor, 2013).

Pour plusieurs auteurs, la notion d'imputabilité implique une relation asymétrique fondée sur l'autorité (Dubois *et al.*, 2003; Patry, 1994; Roberts, 1991) et la surveillance externe constitue une dimension centrale de la définition du concept (Mulgan 2000; Patry, 1994). Dans le même sens, l'imputabilité peut être comprise comme une activité dialectique entre un acteur qui questionne, évalue et critique et un autre acteur qui répond, explique et justifie (contexte de relations d'autorité). (Messner, 2009; Mulgan, 2000; Patry, 1994; Sinclair, 1995). De même, l'imputabilité peut être perçue comme une garantie contre l'abus de pouvoir ou une façon de contrer l'opportunisme. En cohérence avec la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989) et la définition de l'imputabilité du *Public administration dictionary* (Koppell, 2005), Patry (1994) soutient que « l'imputabilité est fondamentalement un outil de contrôle de gestion dont la fonction première est d'assurer la prévisibilité, la régularité et la conformité des comportements par rapport à des normes définies par l'organisation » (p.306).

La théorie de l'agence

Les fondements de l'imputabilité s'appuient notamment sur la logique économique de la théorie de l'agence. En effet, la théorie de l'agence répond aux besoins du fonctionnement démocratique (conciliation des attentes politiques et administratives) en prenant en considération le « problème d'agence » qui survient lors de la division du travail et lorsque les partis ont des objectifs potentiellement différents. De manière plus spécifique, la théorie de l'agence vise la relation entre un parti (le principal) qui délègue du travail à un autre parti (l'agent) (Eisenhardt, 1989; Mills et Ungson, 2003). Cette théorie est fondée sur le rationnel que l'humain cherche systématiquement à maximiser son utilité individuelle et que la possibilité d'agir par opportunisme est constante. Ainsi, la théorie de l'agence prescrit la mise en place de mécanismes de contrôle et de gouvernance qui limitent les comportements intéressés de l'agent à qui des pouvoirs ont été délégués (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997).

Elle [la théorie de l'agence] présuppose que la poursuite des objectifs organisationnels par les membres d'une organisation est davantage garantie par des mécanismes qui contraignent les comportements que par des mécanismes qui permettraient aux agents d'exercer leur autonomie et d'adhérer volontairement aux objectifs organisationnels (Dubois *et al.*, 2003, p.94).

L'application de la théorie de l'agence n'est pas une garantie de résultats, mais la logique qu'elle sous-tend permet d'expliquer comment, dans un contexte d'intérêts divergents, un alignement peut être donné par un suivi serré (monitoring) et un système de rétributions (Davis *et al.*, 1997). Cette logique peut toutefois être limitée à une vision étroite dans le sens où uniquement les impacts à court terme sont valorisés laissant de côté des résultats qui nécessitent une perspective et un engagement à plus long terme (Ebrahim, 2005).

La théorie de l'agence est notamment critiquée pour sa simplification du comportement humain comme systématiquement intéressé (Davis *et al.*, 1997). En effet, le fait que

l'approche de l'agence soit axée sur la polarisation de la relation et d'une forte pression pour le contrôle ne permet pas d'expliquer la complexité des interactions au sein des organisations. Pour renforcer l'imputabilité des acteurs, cette approche se concentre sur le renforcement des systèmes de contrôle et peut avoir un effet individualisant (Dubois *et al.*, 2003; Roberts, 1991).

La présente revue de littérature fait ressortir que le rapport asymétrique d'autorité décrit par la théorie de l'agence limite la prise de risques et d'innovations et ne permet pas d'aller chercher le plein potentiel de la responsabilisation. Tout l'aspect de la capacité d'initiatives, de l'expertise de la base pour générer des solutions demeure dans l'ombre de l'imputabilité hiérarchique pour laquelle la conformité est davantage valorisée que l'initiative et la créativité. Ce type d'imputabilité semble peu adapté au monde actuel caractérisé par l'interaction et le besoin d'innovation. L'intégration d'une action collective plutôt qu'une main d'œuvre fortement individualisée (*highly individualized workforce*) devient un avantage compétitif. L'objectif est en fait de réduire l'effet désintégrateur de l'individualisme sur les capacités collectives (Roberts, 1991). Ce constat nous amène à explorer d'autres concepts, dont celui de la responsabilisation collective (section 4.3) et de l'*empowerment* (section 4.4) qui semble mieux répondre à la quête d'amélioration continue des organisations qui se veulent agiles.

2.2.3. La responsabilisation collective et la théorie de l'intendance

La responsabilité partagée semble être une meilleure voix pour répondre aux défis organisationnels contemporains que le renforcement des systèmes de contrôle. L'ajustement des mécanismes d'imputabilité à la réalité des environnements moins stables ne devrait pas contraindre davantage les actions et les comportements des acteurs, mais devrait les habiliter à développer leur capacité de responsabilisation collective (Dubois *et al.*, 2003). Pour mieux cerner la notion de responsabilisation collective, les prochaines sous-sections décrivent ses caractéristiques en survolant la théorie de l'intendance (*stewardship*).

Les formes de responsabilisation socialisantes sont caractérisées par une symétrie relative du pouvoir et par un dialogue qui reconnaît l'interdépendance entre les individus. La responsabilité sociale peut favoriser les mécanismes de participation et l'identification des besoins de la base vers le haut (*bottom-up*) (Roberts, 1991). Elle vise l'articulation des intérêts des bénéficiaires ou clients d'une manière sensée et cohérente et ultimement, le développement des habiletés d'auto-détermination. Ici, l'auto-détermination inclut la capacité d'identifier et d'exprimer ses besoins, d'établir des buts ou des attentes ainsi que l'élaboration d'un plan d'action pour y répondre (O'Leary, 2017). Williams et Taylor (2013) utilisent l'expression responsabilisation holistique pour placer l'accent sur la considération des impacts à plus long terme et pour élargir la notion de performance à des mécanismes quantitatifs et qualitatifs. Cette vision à plus long terme élargit aussi le nombre de parties prenantes à considérer. En ce sens, la responsabilité collective ou holistique rejoint l'idée d'une responsabilisation multiple. Il s'agit d'un système de responsabilisation à 360 degrés qui considère l'ensemble des interactions et non seulement la relation bidirectionnelle du modèle hiérarchique de l'agent et du principal ou le modèle descendant entre un client et l'organisation. Selon cette forme de responsabilisation, les acteurs ne sont pas seulement imputables à leurs supérieurs et à leurs clients, mais aussi à leurs pairs, leurs équipes, à leurs fournisseurs et à la population en général (Williams et Taylor, 2013). Cela rejoint l'approche d'intendance organisationnelle qui tente de concilier les attentes individuelles et organisationnelles dans un esprit de collectivisme plutôt que d'individualisme (Davis et *al.*, 1997).

La théorie de l'intendance

La théorie de l'intendance (*stewardship theory*) trouve ses racines en sociologie et en psychologie. Tout comme la théorie de l'agence (principal-agent), elle s'intéresse à la relation supérieur/subordonné (principal-*steward*). Toutefois, la perception économique de l'opportunisme des comportements humains est remplacée par une

vision humaniste (Madison, Holt, Kellermanns et Ranft, 2016). Le tableau 2.2 résume les différences entre ces deux théories.

Tableau 2.2
Comparaison entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance

	Théorie de l'agence	Théorie de l'intendance
Fondements	Économique	Humaniste
Culture	Individualisme	Collectivisme
Motivations	Extrinsèque Réponse aux besoins économiques et de sécurité	Intrinsèque Réponse aux besoins d'accomplissement
Gouvernance	Mécanismes de contrôle Système d'incitatifs (sanctions/récompenses) Vision court terme	Mécanismes basés sur la confiance Alignement des intérêts individuels et organisationnels. Vision long terme
Philosophie de gestion	Orientée sur le contrôle	Orientée sur l'engagement
Effets souhaités	Minimiser les coûts	Maximiser la performance

Sources : Inspirés de Davis et *al.*, (1997); Madison et *al.*, (2016)

Historiquement, l'intendant était la personne responsable du royaume en l'absence du monarque ou en raison du bas âge de celui-ci. Pour l'intendant, le monarque mineur représentait la prochaine génération. En ce sens, l'intendant percevait que son pouvoir résidait davantage en sa capacité à développer le potentiel de la nouvelle génération à s'auto-gouverner qu'en son intérêt personnel (Hernandez, 2008). Ce rappel historique met en lumière l'idéologie de la théorie de l'intendance qui place en avant-plan les intérêts à long terme de l'organisation.

La théorie de l'intendance se base sur la prémisse que les individus sont capables d'harmoniser leurs intérêts personnels avec les objectifs organisationnels (Dubois et *al.*, 2003; Keay, 2017). Ainsi, même dans les situations où les intérêts de l'agent et du principal divergent, l'intendance mise sur la coopération et la collaboration plutôt que sur la défection¹⁵ pour l'atteinte des objectifs organisationnels (Davis et *al.*, 1997; Keay, 2017). Il s'agit d'une forme de responsabilisation qui s'appuie sur des relations

¹⁵ Vocabulaire de la théorie des jeux.

de confiance, de mutualité et d'obligations réciproques plutôt que sur un système de contraintes (Dubois et *al.*, 2003). Hernandez (2008) explique que la théorie de l'intendance existe dans la mesure où chaque acteur assume sa responsabilité personnelle pour les effets globaux des actions entreprises par l'organisation [traduction libre]¹⁶.

La philosophie de gestion de la théorie de l'intendance se caractérise par une approche hautement participative basée sur les communications ouvertes, la confiance et une grande autonomie des travailleurs. Cette approche présume que lorsque les employés ont des responsabilités et des défis à relever, ils développeront des comportements d'auto-discipline et d'auto-détermination (Davis *et al.*, 1997). Pour Gagné et Deci (2005), le soutien de cette autonomie se traduit par des pratiques de gestion qui encouragent l'initiative, qui tentent de comprendre et de reconnaître la perspective des employés, qui fournissent l'information pertinente et qui minimisent la pression et les mécanismes de contrôle.

Somme toute, à travers les propos des différents auteurs qui s'intéressent à l'imputabilité et à la responsabilité, l'imputabilité semble revêtir un caractère plus réactif (donner une réponse à un demandeur), alors que la responsabilité subjective dégage plus de proactivité en raison de la liberté d'action qui lui est davantage associée. Mulgan (2000) parle de l'imputabilité comme d'une capacité à répondre aux exigences d'une autre personne et de la responsabilité comme d'une capacité d'agir librement de manière responsable¹⁷. L'imputabilité et la responsabilisation subjective comportent toutes deux des avantages et des limites (Marchildon, 2004; Patry, 1994), ce qui laisse croire que de les envisager comme des formes de responsabilisation complémentaires serait plus intéressant que de les positionner dans la dichotomie autorité ou conscience amorcée par Friedrich et Finer (Mulgan, 2000; Patry 1994; Williams et Taylor, 2013).

¹⁶ "It [stewardship] exists to the extent that organizational actors take a personal responsibility for the effects of organizational actions" (Hernandez, 2008, p.122).

¹⁷ Traduction libre de « *capacity to respond* » et « *the capacity to act freely and responsibly* » (Mulgan, 2000, p.561).

Aux fins de la présente recherche, le terme responsabilisation comprend les deux aspects relevés dans la littérature; celui lié à l'idée de rendre compte (imputabilité) et celui de la liberté d'action, de l'autonomie nécessaire à la prise d'initiatives. L'utilisation du terme responsabilisation permet ainsi de concilier l'imputabilité et l'initiative.

2.2.4. L'empowerment

L'aspect auto-déterminant de la responsabilisation nous amène à nous intéresser au construit de l'*empowerment*. La prochaine partie tente de préciser ce construit en discutant de ses origines et de ses traductions en français ainsi qu'en explorant son opérationnalisation dans les organisations.

Les champs disciplinaires et les origines

Le phénomène d'*empowerment* se traduit en quelque sorte à une opportunité de créer de nouvelles possibilités qui s'exprime de manière concrète et contextualisée (Le Bossé, 2003, 2008). Il implique à la fois la détermination individuelle de sa propre destinée et la participation démocratique à une communauté (Rappaport, 1987). Certains penseurs attribuent l'origine du concept de l'*empowerment* à la sociologue américaine Mary Parker Follett qui s'intéressait aux problèmes des travailleurs industriels dans les années 1920 et 1930. Les idées de cette chercheuse concernant le développement d'un pouvoir commun coactif plutôt que coercitif ont attiré peu d'attention dans la conjoncture de la Seconde Guerre mondiale (Byham, 1996). Le terme *empowerment* a refait surface dans le contexte des mouvements des droits civils, notamment par la communauté noire américaine et par les femmes pour l'obtention du droit de vote (Liger et Rohou, 2016; Spreitzer, 2008). Ainsi, le concept a d'abord été utilisé dans une idéologie d'émancipation sociale et d'une théologie libératrice encourageant les pauvres et les marginalisés à prendre en charge leur destinée. Similairement au construit de l'imputabilité, celui de l'*empowerment* est employé par

plusieurs champs d'études et le sens qui lui est donné prend plusieurs tangentes, même au sein d'une même discipline. L'*empowerment* peut ainsi demeurer abstrait et difficile à définir. Rappaport (1985) explique cette complexité en raison des composantes à la fois psychologiques et politiques associées à l'idée de l'*empowerment*. Dans leur analyse longitudinale du construit de l'*empowerment* des années soixante au début des années 2000, Bartunek et Spreitzer (2006) ont identifié six disciplines qui s'intéressent à ce construit : la religion, la sociologie, l'éducation, la psychologie, le travail social et le management.

Les sociologues abordent le concept sous le même angle que la théologie quant à la représentation des minorités et y ajoutent la notion de participation politique. Le domaine de l'éducation représente la troisième discipline à s'intéresser à l'*empowerment* et le sens prédominant qu'elle lui accorde se concentre autour de l'accroissement des connaissances dans un but d'augmenter son niveau de contrôle sur sa vie. De plus, l'éducation accorde plus d'importance à l'individu qu'aux groupes sociaux. En ce qui concerne le champ de la psychologie, il reprend aussi la notion de la prise en charge de sa destinée en appuyant sa conceptualisation plus spécifiquement sur l'estime de soi, l'efficacité personnelle et l'auto-déterminisme. Le travail social intègre les racines profondes de l'émancipation sociale (religion et sociologie) au bien-être individuel mis en valeur en psychologie et en éducation (Bartunek et Spreitzer, 2006). En ce sens, le travail social présente, à notre avis, la perspective la plus large et la plus complète de l'idée de l'*empowerment*.

La perspective managériale du phénomène d'*empowerment* semble plus étroite que celle issue du domaine social et se concentre surtout sur l'augmentation de la productivité (Bartunek et Spreitzer, 2006; Maynard, Gilson et Mathieu, 2012; Ongori et Shunda, 2008). Le management évoque ainsi une nouvelle finalité à l'*empowerment*, qui au départ, visait une plus grande participation sociale en encourageant les plus démunis à prendre leur place. La finalité managériale axée sur la performance reprend partiellement l'essence initiale de l'*empowerment* en misant sur une gestion

participative. Ceci dans l'objectif de décentraliser les responsabilités et la prise de décisions vers les paliers hiérarchiques à la base de l'organisation (Mills et Ungson, 2003) et de rendre tous les membres de l'organisation co-responsables et auto-disciplinés (Ghoshal et Bartlett, 1996). L'objectif de ce processus est de bâtir un contexte de soutien et de mobilisation par l'entremise de normes claires et de mécanismes de rétroactions efficaces qui favorisent la responsabilisation. En management, l'*empowerment* comporterait un volet relationnel qui mise sur la délégation du pouvoir et un volet motivationnel qui passe par l'autonomie (Ongori et Shunda, 2008). Selon les travaux de Spreitzer (2008), la perception d'être détenteur du pouvoir d'agir (*empowered*) serait fondée sur quatre dimensions. La capacité d'expérimenter le pouvoir d'agir reposerait donc sur la possibilité de choisir (auto-détermination), sur la concordance entre les objectifs et les valeurs (sens), sur le sentiment de compétence ainsi que sur la perception de faire une différence (impact). Au total, la revue de littérature de Bartunek et Spreitzer (2006) appuyée par 318 articles, fait ressortir 17 sens donnés au terme *empowerment*. Ces auteurs ont catégorisé les sens donnés en trois grandes idées : (1) partager le pouvoir; (2) favoriser le bien-être et (3) favoriser la productivité.

Vers une traduction française de l'empowerment

À cette multiplicité de sens dans sa langue originale anglaise s'ajoute le problème de traduction dans la langue française (Byham, 1996; Le Bossé, 2003, 2008). Plusieurs traductions ont été tentées : responsabilisation, pouvoir d'influence, habilitation, autonomisation et même capacitation (Arteau et Gaudreau, 2007; Liger et Rohou, 2016). Certains auteurs francophones (Liger et Rohou, 2016, Ninacs, 2008) préfèrent conserver le terme anglais *empowerment*. L'expression « pouvoir d'agir » ou plus précisément « développer le pouvoir d'agir » a été retenue comme traduction par Le Bossé (2003) à la suite d'une exploration de plusieurs autres options. Pour analyser les différentes traductions, Le Bossé (2003) a pris en compte les conditions constitutrices de l'*empowerment* qu'il a recensées dans la littérature relative aux pratiques sociales.

Il en ressort deux conditions : un environnement qui offre la possibilité d'influencer (ressources, cadre légal, contexte politique) et la volonté et la capacité des personnes à exercer un pouvoir (désir d'agir, perception de possibilités d'action, compétences) (Le Bossé, 2003; Liger et Rohou, 2016). La considération systématique du contexte est ainsi primordiale dans une approche d'*empowerment* (Mills et Ungson, 2003). L'acteur ne peut être dissocié de son contexte : « Il s'agit toujours de modifier une réalité précise à l'aide d'acteurs clairement identifiés et selon des formes qui varient en fonction des contextes » (Le Bossé, 2003, p.35). En se basant sur ces conditions, Le Bossé (2003) expose les lacunes et les forces de certaines traductions. Plusieurs d'entre elles semblent réductrices parce qu'elles placent trop d'importance sur l'acquisition de ressources (appropriation), le rapport de forces (pouvoir d'influence) ou le transfert de connaissance (habilitation). Le Bossé (2003, p.45, 46) propose donc l'expression « pouvoir d'agir » pour élargir la compréhension de celle associée à une lutte pour l'accès aux ressources et y inclure les notions de dépassement d'obstacles personnels et de mise en place des conditions organisationnelles nécessaires à l'action. Pour mieux rendre compte du processus, il suggère l'utilisation de l'expression « développement du pouvoir d'agir ». Ce processus de développement sous-tend que le pouvoir d'agir n'est pas inné; il nécessite d'être appris, réappris ou développé; le pouvoir peut être transféré, mais pas nécessairement sa capacité à l'utiliser (Argyris, 1998; Arteau et Gaudreau, 2007; Liger et Rohou, 2016; Mills et Ungson, 2003; Ninacs, 2008).

L'opérationnalisation du pouvoir d'agir

La logique appréhendée du développement du pouvoir d'agir soutient l'élimination des obstacles au changement souhaité : « Il s'agit de dégager la route de ce qui s'interpose entre les personnes concernées et les changements qu'elles veulent réaliser » (Le Bossé, 2008, p.143). En somme, le pouvoir d'agir repose d'une part sur l'accès aux ressources individuelles et collectives (pouvoir) et d'autre part, sur la concrétisation d'un changement spécifique (action) (Le Bossé, 2003). La finalité du développement du pouvoir d'agir est de permettre à une personne ou à des équipes d'agir par elles-

mêmes afin d'exercer plus de contrôle sur ce qu'elles jugent important pour elles-mêmes et pour la collectivité (l'organisation) (Arteau et Gaudreau, 2007, Le Bossé, 2003; Rappaport, 1987). Le pouvoir d'agir vise la transformation d'un choix en une action et implique à la fois que les acteurs aient une latitude d'action (Ongori et Shunda, 2008) et qu'ils assument les conséquences et les risques associés (Carlos *et al.*, 1997; Ninacs, 2008). Pour qu'un nouveau partage du pouvoir s'actualise, l'ensemble des acteurs impliqués doit se sentir engagé et responsable (Mills et Ungson, 2003; Ongori et Shunda, 2008).

Le pouvoir d'agir est centré sur la croyance que les personnes directement concernées par un changement sont les mieux placées pour définir la situation souhaitée et pour identifier les solutions visant à réduire l'écart entre la situation actuelle et celle souhaitée (Liger et Rohou, 2016). En ce sens, le développement du pouvoir d'agir vise à accélérer les échanges d'informations et de ressources entre les différents acteurs de l'organisation (transactions internes); il répond ainsi aux besoins des contextes organisationnels turbulents (Mills et Ungson, 2003). Le partage de l'information ascendant, descendant et transversal représente un préalable à l'approche du développement du pouvoir d'agir (Maynard *et al.*, 2012; Ongori et Shunda, 2008). Les systèmes d'informations en place doivent alimenter les décisions prises à la base (*frontline*) et permettre d'établir des liens entre les différents secteurs de l'organisation (Bartlett et Ghoshal, 1995).

Le développement du pouvoir d'agir suppose donc que « l'information pour agir soit disponible » et la « mise en place de règles du jeu suffisamment claires » (Chaize, 1996, p.79). La communication de balises claires et la mise en place de mécanismes de rétroactions efficaces favorisent ainsi la responsabilisation (Ghoshal et Bartlett, 1996). La fréquence et la qualité de la rétroaction représentent des leviers importants pour inciter l'auto-discipline. Les systèmes d'informations qui permettent des cycles de rétroactions rapides constituent un allié précieux pour, d'une part, renforcer l'auto-discipline et l'autonomie et, d'autre part, favoriser la délégation et le lâcher-prise de la

part des gestionnaires. L'accès à des données fiables et récentes permet aux gestionnaires de proximité d'identifier rapidement les problèmes et d'y apporter les solutions sans l'intervention au quotidien des hauts dirigeants (Ghoshal et Bartlett, 1994). Basée sur la croyance que les personnes à tous les niveaux de l'organisation prendront la bonne décision s'ils détiennent l'information pertinente, il est possible d'établir des cibles qui nourriront l'ambition plutôt que d'imposer un contrôle (Bartlett et Ghoshal, 1995).

Il semble aussi y avoir un consensus auprès des chercheurs en management sur le fait que l'alignement des efforts consentis au développement du pouvoir d'agir avec les valeurs et les objectifs organisationnels entraîne des réactions positives. En contrepartie, les employés qui perçoivent de l'incohérence seront portés à faire marche arrière (Maynard et *al.*, 2012). Les choix stratégiques d'une organisation doivent ainsi être appuyés sur des mécanismes qui permettront l'actualisation de la responsabilisation (O'Leary, 2017). Le maintien d'un sentiment de cohérence permet aux membres de l'organisation de comprendre l'implication de chacune des actions posées (Hernandez, 2008). De même, il est souhaitable que les indicateurs de performance et les systèmes de récompenses soient collés autant sur les objectifs individuels, la contribution des équipes que sur les orientations organisationnelles (Byham, 1996; Spreitzer, 2008).

Dans le même ordre d'idée, les résultats de l'étude de Dahmani (2011) auprès de cinq dyades gestionnaires/employés montrent que la clarification des attentes, des rôles et des savoirs à partager contribue à promouvoir la confiance et le développement du pouvoir d'agir. Finalement, dans une approche de développement du pouvoir d'agir, le dialogue autour de la vision doit aussi inclure une compréhension partagée du sens donné au pouvoir d'agir (Byham, 1996). Comme l'illustre l'analyse des 21 entrevues réalisées par Dahmani (2011), les motivations et les attentes des différents acteurs impliqués par rapport au pouvoir d'agir sont diversifiées. Il apparaît ainsi primordial que le pouvoir d'agir représente une réponse qui considère à la fois les besoins de

l'organisation et la satisfaction de ses membres. Considérant que le pouvoir d'agir n'est pas inné, mais qu'il doit être développé, il s'avère important de former les employés et les gestionnaires afin de favoriser les nouveaux comportements attendus (Pasquero, 2004).

Pour Jacques Chaize (1996), consultant en management, le développement du pouvoir d'agir est un geste collectif caractérisé par « un maillage permanent d'actions qui font la valeur ajoutée de l'entreprise » (p.82). L'action passe par la co-responsabilité pour que les initiatives s'insèrent dans le savoir-faire quotidien. L'idée du maillage rejoint aussi celle du renouveau organisationnel continu et vise à « entretenir l'énergie collective » (p.82). Cette idée correspond aussi au souhait nommé par les dirigeants interviewés dans le cadre de notre étude. La finalité souhaitée de ces derniers place l'accent principalement sur l'initiative et l'émergence de solutions à tous les paliers de l'organisation. Cependant, l'accès aux ressources et l'exercice du pouvoir semblent être des éléments auxquels les dirigeants adhèrent d'un point de vue conceptuel, mais qu'ils opérationnalisent avec beaucoup de prudence.

Prudence et gestion de risque

De ses travaux dans plusieurs organisations, Argyris (1998) conclut que bien que, dans leurs discours, les gestionnaires adhèrent au développement du pouvoir d'agir, les systèmes de contrôle demeurent, dans la pratique, ceux avec lesquels ils sont plus confortables et auxquels ils font confiance. Il n'est pas facile pour les gestionnaires de concilier le besoin de développer le pouvoir d'agir de leurs subordonnés et la potentielle perte de contrôle inhérente au partage du pouvoir (Spreitzer, 2008). Par ailleurs, il faut s'attendre à des niveaux d'engagement variable d'un individu à l'autre et d'un contexte à un autre. Les employés auraient des attentes réalistes en ce qui concerne le développement de leur pouvoir d'agir et comprennent les besoins de maintenir certaines balises. Par contre, l'incohérence entre un discours qui prône le pouvoir d'agir ou qui minimise sa difficulté d'application et des actions axées sur le

contrôle entraîne forcément un mécontentement de la part des employés. En ce sens, il est important que l'organisation reconnaisse que ses pratiques peuvent comporter à la fois des mesures de contrôles et une approche qui favorise le développement du pouvoir d'agir. Pour éviter de miner la crédibilité des dirigeants, il est préconisé de nommer ces contradictions, d'en discuter ouvertement plutôt que de les nier (Argyris, 1998). Il s'agit d'un exemple de gestion paradoxale où la logique « et/et » permet de combiner des actions de contrôle formel et des initiatives émergentes selon la situation. Ces questionnements rejoignent aussi l'appel de recherches supplémentaires de Mills et Ungson (2003) sur la complexité d'assurer la coordination et le contrôle dans un contexte où les employés ont développé leur pouvoir d'agir.

Le côté sombre du développement du pouvoir d'agir

L'étude de Dahmani (2011) a mis en lumière la disparité entre les gestionnaires et leurs employés en ce qui concerne l'évaluation des risques associées au développement du pouvoir d'agir. Les employés sont davantage ouverts à développer leur pouvoir d'agir s'ils sentent qu'ils seront soutenus dans la démarche (accompagnement, rétroaction, disponibilité); qu'ils seront valorisés et que l'approche est alignée sur les objectifs organisationnels. Pour évaluer les risques associés au développement de leur pouvoir d'agir (incertitude, peur de l'échec, sanctions), les employés interviewés par Dahmani (2011) ont un raisonnement psychoaffectif fondé sur l'intuition et la relation. Quant aux gestionnaires, leur évaluation du risque à promouvoir le pouvoir d'agir repose sur la compétence et la fiabilité de l'employé (composantes cognitives) ainsi que sur la perception d'intentions positives (composantes affectives). Ces composantes cognitives et affectives aident les gestionnaires à évaluer le risque potentiel, c'est-à-dire le niveau de prévisibilité de comportement de l'employé ainsi que sa fidélité dans un contexte de développement du pouvoir d'agir. Il est à noter que la compétence est ressortie comme le préalable le plus significatif au transfert de pouvoirs sous-jacent au développement du pouvoir d'agir. La compétence permettrait de rassurer les supérieurs et de réduire les risques liés à des contre-performances.

L'importance accordée à la compétence par les supérieurs dans l'étude de Dahmani (2011) sous-tend une forme de méritocratie. Ainsi, les acteurs qui cherchent à acquérir la confiance de leur supérieur pourraient se surinvestir et devenir plus exigeant envers eux-mêmes que toutes formes de contrôles externes. Le développement du pouvoir d'agir devient ainsi un moyen de contrôle insidieux et s'éloigne de sa prémisse initiale d'émancipation. Dahmani (2011) affirme même que : « Dans ces conditions, l'*empowerment* incarne l'image de l'autonomie asservissante et contrôlée et reproduit le schéma classique de la subordination » (p.70). Les résultats de son étude suggèrent que les gestionnaires cernaient mieux les avantages et les risques associés au développement du pouvoir d'agir que leurs employés. En ce sens, elle dénote une asymétrie d'information qui pourrait nourrir la méfiance et le refus des employés à s'approprier du pouvoir. Dans le même ordre d'idée, Lewis (2000) évoque que : romancer les pratiques d'*empowerment* devient une forme typique de répression (traduction libre, p.768)¹⁸. Comme le soulignait Rappaport (1985), le pouvoir d'agir ne s'impose pas, il peut être facilité par l'organisation, mais requiert une mutualité dans le désir de partage du pouvoir. Les deux parties ont ainsi un rôle actif à jouer.

Parallèlement, le développement du pouvoir d'agir peut-être perçu comme une conséquence ou une réponse à l'aplatissement des structures et à la réduction des effectifs (Byham, 1996). Le développement du pouvoir d'agir peut ainsi s'inscrire comme une approche innovante qui se dissocie de pratiques managériales traditionnelles et qui valorise la créativité des acteurs ou simplement comme une « illusion managériale » (Dahmani, 2011, p.70). Spreitzer (2008) souligne d'ailleurs que l'idéologie initiale socialement plus à gauche du pouvoir d'agir s'est transformée en un discours de management plus à droite. En effet, la compréhension originale du pouvoir d'agir semble prendre un virage à 180 degrés; plutôt que de donner du pouvoir à ceux qui en ont peu, les récentes définitions du pouvoir d'agir en management s'intéressent à comment faire en sorte que les individus répondent aux besoins

¹⁸ « *Romantizing empowerment practices is a typical form of repression.* » (Lewis, 2000, p.768)

grandissant des organisations. La littérature en management a donc considérablement altéré le concept initial (Bartunek et Spreitzer, 2006). Il apparaît donc important de ne pas perdre de vue l'idée de Zimmerman (non publié *In* Rappaport, 1985) d'une approche qui vise à promouvoir des comportements proactifs en reliant des forces et des compétences individuelles.

Étant donné les limites et le potentiel associés aux pratiques qui favorisent le développement du pouvoir d'agir, des recherches supplémentaires sont souhaitées pour comprendre comment le pouvoir d'agir se développe et se maintient (Mills et Ungson, 2003). Il nous apparaît ainsi pertinent d'approfondir la compréhension du développement du pouvoir d'agir à travers les perceptions des gestionnaires qui œuvrent au sein d'organisations qui le valorisent.

En conclusion, le développement du pouvoir d'agir est un processus multi-dimensionnel, interactif et évolutif (Ongori et Shunda, 2008). Selon les consultants Liger et Rohou, (2016, p.95), le pouvoir d'agir « permet une meilleure réactivité face aux imprévus, il apporte de la flexibilité dans le système en responsabilisant les collaborateurs non seulement sur le processus, mais surtout sur l'esprit du changement ». La démarche de négociations des modalités de changement entre les personnes concernées offre une possibilité de convergence d'enjeux personnels et collectifs et par le fait même une occasion de solidarisation et de pérennisation de changements globaux. L'intérêt du développement du pouvoir d'agir réside en son alignement entre les besoins organisationnels actuels et les motivations individuelles (Maynard *et al.*, 2012). En effet, le développement du pouvoir d'agir semble répondre aux réalités organisationnelles contemporaines (réponses rapides, besoins personnalisés de la clientèle) tout en valorisant le talent des acteurs qui la composent. De même, le développement du pouvoir d'agir s'insère dans une logique d'amélioration continue dans le sens où il génère un nouveau regard sur l'organisation, sur l'esprit même du changement et du sens à lui donner (Liger et Rohou, 2016; Le

Bossé, 2008). Le développement du pouvoir d’agir semble être une piste intéressante pour répondre au besoin du renouvellement organisationnel continu.

Comme mentionné à la section portant sur la problématique, notre recherche aspire à proposer une meilleure compréhension des tensions qui naissent des mouvements émergents et convergents qui alimentent le renouvellement organisationnel. La présente section sur la responsabilisation a offert un éclairage quant aux défis associés à encourager l’émergence d’idées par la responsabilisation. La prochaine section explore le concept de collaboration dans une perspective de convergence vers les orientations organisationnelles.

2.3. COLLABORATION

La collaboration est un concept largement documenté autant dans la littérature populaire en gestion que dans les écrits scientifiques. Aux fins de notre étude, la présente section aborde plus spécifiquement la collaboration comme un processus qui évolue sous la forme d’un continuum. Notre présentation du construit de la collaboration inclut une description du processus (sous-section 2.3.1) des difficultés d’opérationnalisation (sous-section 2.3.2) ainsi que des facilitateurs à la collaboration (sous-section 2.3.3).

Dans le contexte managérial actuel, les situations d’interdépendance se multiplient et le désir de partager le risque entre les parties prenantes impliquées est de plus en plus présent. En ce sens, plusieurs auteurs et chercheurs en gestion présentent la collaboration comme une solution pour affronter la turbulence et la complexité qui caractérisent l’environnement contemporain (Frost et Sullivan, 2006 ; Gray et Wood, 1991 ; Patel *et al.*, 2012). La collaboration favoriserait notamment l’utilisation efficiente des ressources en évitant la duplication et en provoquant une synergie qui entraîne des impacts globaux irréalisables en vase clos (Williams, 2002). Les avantages documentés de la collaboration appuient effectivement cette équation.

Les résultats des études sur le terrain de Patel *et al.*, (2012) et Frost et Sullivan (2006) démontrent l'influence positive de la collaboration et sont cohérents avec les avantages documentés dans la littérature que font ressortir Hansen et Nohria (2004) soient : (1) la réduction des coûts par le partage de bonnes pratiques; (2) l'amélioration de la prise de décision; (3) l'innovation; (4) l'atteinte d'objectifs qui requiert la participation de plusieurs départements, directions, unités, entreprises. Collaborer pour faire plus ou pour faire mieux apparaît comme une stratégie que souhaitent adopter autant les milieux privés (Dietrich *et al.*, 2010 ; Frost et Sullivan, 2006) que les services publics (Meaklim, 2013, Varda, Shoup et Miller, 2012).

Pour Wachhaus, 2014, le désir humain de s'associer pour atteindre un but commun serait aussi naturel et aussi fort que les pulsions humaines à la compétition. Dans leur cadre conceptuel sur le processus de collaboration, Thomson et Perry (2006) identifient des incitatifs ou préalables à la collaboration dont : une situation d'interdépendance, un besoin de partager des ressources et des risques, une rareté des ressources, des expériences antérieures communes de collaboration ainsi que des enjeux complexes.

2.3.1. Le processus de collaboration

La littérature sur la collaboration foisonne de définitions (D'Amour, Sicotte et Lévy, 1999 ; Gray et Wood, 1991; Patel *et al.*, 2012; Rodriguez, Langley, Béland et Denis, 2007) et il semble y avoir consensus sur le fait que la collaboration soit un construit dynamique, multidimensionnel et contextualisé. Selon plusieurs chercheurs (D'Amour, Ferrada-Videla, San Martin-Rodriguez et Beaulieu, 2005; Mintzberg, Jorgensen, Dougherty et Westley, 1996; Rodriguez *et al.*, 2007), la compréhension du processus de collaboration dépend de l'environnement dans lequel les initiatives collaboratives émergent. De même, ce processus évolue dans le temps en fonction notamment des acteurs impliqués, des phases d'un projet ainsi que des expériences vécues (Patel *et al.*, 2012). L'évolution de la collaboration dans le temps ne se construit pas sur une relation linéaire de cause à effet, mais s'actualise plutôt en fonction d'un

système relationnel dynamique (Huxham et Vangen, 2000; Thomson, Perry et Miller, 2007). La collaboration se décrirait davantage par des cycles de vie qui évoluent en fonction des acteurs et des besoins organisationnels (Huxham et Vangen, 2004). Le processus de collaboration évoluerait selon une succession de cycles itératifs où la confiance se construit, se négocie, se maintient ou s'effrite (Himmelman, 1996; Ring et Van de Ven, 1994).

La collaboration peut aussi être perçue comme un processus qui permet d'additionner plusieurs propriétés (agrégatif) ou un processus qui unifie plusieurs propriétés en un tout (intégratif) (Thomson et Perry, 2006). La perspective agrégative de la collaboration vise à créer de la valeur dans des situations de rareté de ressources (Dietrich *et al.*, 2010). Elle est perçue comme un partage ou une mise en commun de ressources pour distribuer le risque et mettre en commun l'expertise dans des environnements complexes. Tandis que la collaboration intégrative sous-tend un processus sur du long terme et vise une recherche de solutions innovantes qui va au-delà d'une mise en commun (Thomson et Perry, 2006). Cette vision intégrative de la collaboration rejoint celle de Gray et Wood (1991) qui définissent la collaboration comme un processus par lequel des parties qui voient différents aspects d'un problème peuvent explorer constructivement leurs différences et chercher des solutions qui vont au-delà de leur propre vision de ce qui est possible.¹⁹

L'étude de cas de Rank et Tuschke (2010) auprès de 111 gestionnaires de deux multinationales allemandes démontre l'intérêt des gestionnaires à investir dans leurs relations de collaboration dans une perspective à long terme et ce, même si cela implique de ne pas tirer le maximum d'avantages d'une collaboration. Les relations de collaboration sont ainsi perçues comme des ancrages stables; un investissement en continu plutôt qu'une opportunité occasionnelle. Or, la recherche de solutions

¹⁹ *A process through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible* (Gray 1989 dans Gray et Wood, 1991, p. 4).

intégratives, bien que pavée de bonnes intentions, demeure complexe. La prochaine section aborde ces difficultés.

2.3.2. Les difficultés d'opérationnalisation de la collaboration

Les études de Rodriguez *et al.*, (2007) dans le réseau de santé québécois et celles de Thomson et Perry (2006) au sein de l'administration publique américaine mettent en lumière l'incapacité des organisations à transformer leurs intentions de collaboration en alliances collaboratives productives et pérennes. Ces scientifiques constatent une incompréhension du processus de collaboration par les gestionnaires. Malgré la participation intensive des acteurs impliqués, les processus de collaboration sont demeurés improductifs dans la plupart des cas étudiés. Outre les difficultés de compréhension du processus de collaboration, l'asymétrie de pouvoir entre les collaborateurs (Mintzberg *et al.*, 1996), les coûts de transaction associés aux activités d'échange d'informations et de résolution de conflits (Dietrich *et al.*, 2010) constituent d'autres freins à la collaboration. Hansen et Nohria (2004) regroupent les barrières à la collaboration intra-organisationnelle sous quatre catégories : (1) le peu de volonté à chercher de l'information à l'extérieur de son unité et à apprendre des autres unités ; (2) l'incapacité à chercher et trouver l'expertise; (3) le peu de volonté à partager et à aider les autres; (4) les difficultés associées à rejoindre les autres et à transférer les savoirs.

Pour rendre les effets de la collaboration plus prévisibles et pour développer une synergie avec leurs partenaires, les différents acteurs ont besoin de connaître leurs objectifs respectifs et de formaliser certains comportements (Meaklim, 2013; Thomson et Perry, 2006). Les freins à la collaboration documentés par Hansen et Nohria (2004) font ressortir le fait que la collaboration implique de l'interdépendance entre les différents acteurs. L'interdépendance peut diminuer le sentiment de contrôle des acteurs concernés et conséquemment les rendre plus prudents quant à de potentielles collaborations. L'interdépendance comporte un calcul de risques et peut ainsi

contribuer à un sentiment de vulnérabilité (Delassus et Silva, 2016; Minztberg *et al.*, 1996; Tschannen-Moran, 2001). Pour résoudre le dilemme de la collaboration, les acteurs cherchent à répondre aux attentes de leurs collaborateurs sans nuire à leurs propres besoins (Thomson et Perry, 2006).

Le processus de collaboration peut aussi se caractériser comme un dilemme social où chaque partie souhaite maintenir son autonomie et son identité propre. Les situations d'interdépendance peuvent créer des tensions entre les intérêts personnels (bénéfice individuel à ne pas collaborer) et les intérêts collectifs (les avantages globaux associés à la collaboration) (Meaklim, 2013). À titre d'exemple, les mesures de reddition de compte (ex. statistiques de clientèle desservie, contrôle des dépenses) peuvent inciter les gestionnaires à limiter l'évaluation des impacts de leurs décisions aux effets sur leurs unités seulement sans considérer les effets globaux sur l'organisation. L'équipe dirigeante a ainsi la responsabilité de rendre visible et cohérente la valeur ajoutée de la collaboration (bénéfices collectifs > bénéfices individuels) (Meaklim, 2013). Ce souci de cohérence se reflète concrètement dans la mise en place d'incitatifs (récompenses ou sanctions) valorisant la circulation de l'information et le partage du risque (Patel *et al.*, 2012).

Les organisations doivent ainsi créer de la synergie entre les acteurs (individus, unités, succursales, établissements). Les résultats d'une étude longitudinale menée par Sull, Homkes et Sull, (2015) dans plus de 250 entreprises, ont fait ressortir que 84% des gestionnaires sondés (n= 7600) ont affirmé avoir confiance en leurs supérieurs et leurs subordonnés (collaboration verticale). Par contre, seulement 9% de ce même échantillon sentaient qu'ils pouvaient se fier en tout temps à leurs collègues des autres unités et que, deux fois sur trois, la collaboration transversale ne se déroulait pas de manière satisfaisante (Sull *et al.*, 2015). Cette étude réitère l'importance de l'action managériale pour encourager la collaboration transversale. De même, l'étude de Patel *et al.*, (2012) sur l'utilisation des technologies pour favoriser la collaboration dans les secteurs de l'aérospatiale, de l'automobile et de la construction met en lumière le fait

que le soutien des dirigeants peut faire la différence entre une collaboration réussie ou un insuccès.

En somme, les différents auteurs mentionnés dans cette section expliquent le fait que les intentions de collaboration soient difficiles à transformer en actions concrètes et pérennes de collaboration par une incompréhension du processus (Gray et Wood, 1991; Thomson et Perry, 2006), des barrières individuelles et organisationnelles (Dietrich *et al.*, 2010 ; Hansen et Nohria 2004 ; Mintzberg *et al.*, 1996) et un dilemme social qui entraîne une tension entre les intérêts personnels et les intérêts collectifs (Meaklim, 2013; Thomson et Perry, 2006). Ainsi, bien que la collaboration soit reconnue comme une stratégie pour affronter les défis liés à des environnements turbulents et complexes (Frost et Sullivan 2006, Gray et Wood, 1991 ; Patel *et al.*, 2011), il semble que peu d'études soient en mesure d'expliquer comment concrétiser cette stratégie dans les organisations. En contrepartie, plusieurs auteurs proposent des pistes pour faciliter le travail collaboratif. Les prochaines sous-sections relatent les principales.

2.3.3. Les facilitateurs à la collaboration

Les facilitateurs à la collaboration sont en quelque sorte les ingrédients fondamentaux à la base des comportements organisationnels collaboratifs. La collaboration ne s'initie pas et ne se maintient pas à la manière d'un protocole standardisé ou d'une recette à suivre, mais certains éléments aident à faire « prendre la mayonnaise ». Il ressort de la recension des écrits que le travail collaboratif repose à la fois sur des comportements basés sur la confiance ainsi que sur la capacité de communiquer et d'interagir les uns avec les autres (Delassus et Silva, 2016; Patel *et al.*, 2012; Tschannen-Moran, 2001). La confiance et la communication sont donc identifiées comme des facilitateurs significatifs à la collaboration et sont discutées plus en profondeur dans les prochains paragraphes.

La confiance

Pour Mayer, Davis et Schoorman (1995), la confiance est un construit tridimensionnel qui se caractérise par l'habileté (*ability*), la bienveillance (*benevolence*) et l'intégrité. L'habileté fait référence aux compétences et à l'expertise qui permettent à un acteur d'être crédible dans un domaine particulier. En ce sens, selon le modèle de ces chercheurs, la confiance est spécifique à un domaine, c'est-à-dire qu'il est possible de faire confiance à une personne pour une tâche ou une action en particulier, mais pas nécessairement dans un autre secteur d'activités. Ainsi, le niveau de confiance peut varier pour une même relation en fonction des habiletés des acteurs dans différents domaines. La confiance serait variable selon la situation et le domaine d'expertise (Schoorman, Mayer et Davis, 2007). La bienveillance, quant à elle, suggère un attachement ou une intention bienveillante entre les parties. Finalement, l'intégrité souligne l'importance de la perception d'adhésion aux mêmes principes moraux par l'ensemble des parties. L'évaluation de l'intégrité peut se baser notamment sur des actions passées et sur la congruence entre le discours et les actions (Mayer *et al.*, 1995). De son côté, Tschannen-Moran (2001) évoque cinq dimensions pour décrire la confiance. Tout comme Mayer *et al.* (1995), cette chercheuse affirme que la démonstration de la confiance repose sur une attitude de bienveillance, sur la compétence (habileté pour Mayer *et al.* 1995) ainsi que sur l'honnêteté, l'ouverture et la fiabilité. La notion de fiabilité, moins abordée par Mayer *et al.* (1995), nous semble pertinente à approfondir. En effet, le respect des engagements et la possibilité de prédire le comportement de l'autre représentent des préalables clés de la relation de confiance. De même, l'intégrité ou l'honnêteté implique que la personne en qui la confiance est investie assume ses responsabilités et ne cherche pas à blâmer les autres ou à déformer la réalité (Tschannen-Moran, 2001). À titre d'exemple, la collaboration entre les départements exige des employés qu'ils établissent des relations horizontales et qu'ils prennent la responsabilité d'activités pour lesquelles ils ont peu de contrôle. Dans ce contexte, il est nécessaire de faire confiance au jugement des autres et à leur capacité à respecter leurs engagements ainsi que de reconnaître leurs contributions

(Ghoshal et Bartlett, 1995). La confiance favorise la cohésion et le confort nécessaire à des interactions réfléchies et empreintes d'ouverture (Sundaramurthy et Lewis, 2003). Ce qui nous amène à discuter d'un autre facilitateur de la collaboration : la communication.

La communication

Pour certains auteurs dont Williams (2002), la communication soutient la construction de la capacité de collaboration. Les prochains paragraphes viennent appuyer cette affirmation en s'intéressant plus spécifiquement aux systèmes d'informations, au dialogue et au réseautage.

Au début des années 90, les systèmes d'informations visaient à gérer de l'information et les gains de productivité se sont principalement concrétisés sur des logiques centrées sur l'optimisation des processus. Depuis une dizaine d'années, la numérisation des organisations se concentre davantage sur le développement des systèmes de communication qui favorisent les interactions entre les acteurs (Delassus et Silva, 2016). Pour Bartlett et Ghoshal, (1995), le défi de la révolution de l'information n'est pas l'exploitation des données comme telle, mais plutôt la compréhension du potentiel de la technologie de l'information pour développer et diffuser les connaissances. Plus spécifiquement, les systèmes d'information doivent répondre aux besoins des membres de l'organisation en accordant une attention toute particulière à leur besoin de communiquer entre eux. Les nouveaux outils de communication « n'ont de sens et d'intérêt que s'ils améliorent les conditions d'interaction entre les personnes » (Delassus et Silva, 2016, p.70).

Les systèmes d'information formels présentent toutefois des limites comme soutien à la prise de décision notamment pour anticiper certains problèmes et pour comprendre les enjeux. Les relations interpersonnelles sont complémentaires et plus efficaces pour communiquer des informations délicates, pour sentir des signaux et pour transférer

certain types de savoirs (Bartlett et Ghoshal, 1995). Les défis associés à la collaboration font en sorte que la communication en personne est à privilégier pour favoriser un niveau de confiance accru (Lacan, 2016; Patel *et al.*, 2012). Les rencontres inter-sectorielles (inter-unités) en personne ont permis aux entreprises étudiées par Ghoshal et Bartlett (1995) de mettre en commun des compétences complémentaires et ainsi de réagir rapidement à des opportunités. Le dialogue qui vise un échange de compréhensions est nourri par ces contacts en personne. Il permet l'intégration de différentes pensées en une construction commune. En ce sens, le dialogue peut entraîner une forme d'engagement mutuel et de reconnaissance réciproque complémentaire à la reconnaissance hiérarchique (conformité). En absence de hiérarchie (entre pairs), le dialogue permet d'articuler un différend et ultimement de le résoudre. La compréhension commune qui découle de la confrontation de perspectives et d'attentes peut mener à une vision partagée. Le dialogue humanise ainsi l'environnement de travail par l'appropriation et la réinterprétation de la réalité organisationnelle; il permet de donner un sens aux actions (Roberts, 1991). Pour donner un sens à la collaboration, les rencontres physiques (en personne) demeurent donc nécessaires (Lacan, 2016). En plus d'être une démonstration tangible de confiance (Carlos *et al.*, 1997), la communication permet à tous les acteurs de s'impliquer et de contribuer activement à l'avancement de l'organisation (Byham, 1996).

Parallèlement, la création de réseaux de relations interpersonnelles permet d'obtenir des informations non disponibles par les canaux formels et favorise la proactivité. Dans sa conceptualisation d'une équipe d'équipes (*team of teams*), Fussell (2017)²⁰ explique que les unités de l'armée américaine qui combattaient en Iraq reconnaissaient la compétence et l'intégrité des autres unités, mais qu'elles travaillaient chacune de leur côté. Pour introduire la collaboration inter-unités, les dirigeants de l'armée ont

²⁰ Chris Fussell est un ancien membre de la Navy Seal (Sea, Air, Land) – « une force spéciale de la marine de guerre américaine » Wikipédia, saisie le 13 juillet 2018. Il a aussi agi à titre d'aide de camp au lieutenant général Stanley McChrystal dans le commandement du *Joint special operations task force* dans les combats contre Al Qaeda. Il est maintenant consultant en gestion pour le groupe McChrystal.

encouragé les relations interpersonnelles qui sortaient du réseautage formel de l'organisation et ont placé l'accent sur l'équation suivante : crédibilité = compétences reconnues + intégrité + relations. Cette équation est devenue la ligne directrice qui a provoqué des changements positifs sur le plan notamment de la circulation d'informations et de l'expertise. Cette expérience sur le terrain rejoint les propos de Wachhaus²¹ (2014) qui affirme que sans connexions vibrantes entre les individus, il n'y a pas d'organisation, seulement une collection d'individus isolés.

Somme toute, la collaboration est un processus multidimensionnel évolutif et contextualisé (Thomson et Perry, 2006). La transformation d'intentions de collaboration en travaux concrets nécessite une action managériale pour formaliser les attentes et rendre le contexte de collaboration plus prévisible. La multiplication des parties prenantes et la complexité des enjeux créent des interdépendances qui présentent à la fois des risques et des opportunités pour les individus et les organisations.

La présente revue de littérature a permis d'identifier quelques facilitateurs notamment autour des thèmes de la confiance et de la communication qui peuvent soutenir des pratiques managériales collaboratives.

2.4. CONCLUSION DU CONTEXTE THÉORIQUE

La collecte de données préliminaire qui a orienté la présente étude nous a menée à nous questionner par rapport aux tensions que peut générer la concomitance du besoin de collaborer et de la volonté de développer la responsabilisation des employés dans un contexte de renouveau continu. Ces questionnements ont orienté notre revue de la littérature vers trois construits : le renouveau, la responsabilisation et la collaboration.

²¹ “*Without vibrant connections, there is no organization, only a collection of isolated individuals*” [traduction libre, Wachhaus, 2014, p.578].

L'étude plus approfondie de ces derniers a poussé la réflexion plus loin, en faisant notamment ressortir les tensions intrinsèques à chacun de ces concepts.

Tout d'abord, la recension des écrits nous amène à représenter le renouveau continu comme un funambule qui tient sur l'équilibre précaire entre la différenciation et la cohésion (Perret, 2003). Le renouveau continu est ainsi maintenu par des tensions qui peuvent être constructives (cycle vertueux) ou destructives (cycles vicieux) (Smith et Lewis, 2011).

De même, l'examen de la littérature sur la responsabilisation a mis en lumière « l'indispensable complémentarité des mots *empowerment* et *accountability* » et le fait que cette complémentarité est souvent négligée ce qui entraînerait un débalancement soit vers « une obligation de rendre compte sans donner de véritables moyens d'agir, soit, au contraire à accorder ceux-ci sans mettre en place des dispositifs obligeant de rendre compte » (Ballarin, 2017, p.39). Il en ressort que le grand thème de la responsabilisation demeure ambigu et laisse place à plusieurs interprétations qui s'entremêlent et alimentent la confusion notamment en ce qui concerne la finalité. Il semble, en effet, que des intentions distinctes comme celle de favoriser l'initiative et d'assurer la reddition de comptes devraient aboutir à des finalités différentes. Dans le contexte actuel où la responsabilisation représente une avenue attrayante pour répondre aux besoins de réactivité et d'amélioration continue des organisations, la précision de la terminologie associée à la responsabilisation s'avère pertinente autant d'un point de vue pratique que théorique.

Quant à la collaboration, l'étude théorique est venue confirmer l'adéquation entre les avantages de celle-ci et les besoins contemporains des organisations. Or, la collaboration s'actualise à travers un dilemme social; répondre aux attentes organisationnelles sans nuire aux besoins individuels (Thomson et Perry, 2006). La collaboration se caractérise donc par une constante tension entre les intérêts personnels et collectifs (Meaklim, 2013).

D'une part, la responsabilisation et la collaboration semblent être au cœur d'un mouvement d'émergence et de convergence qui dynamise les organisations et soutient le renouveau organisationnel. Comme le propose le modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011), ce mouvement peut rendre saillantes des contradictions et entraîner des tensions. D'autre part, l'étude théorique des concepts nous a sensibilisée à l'existence de tensions spécifiques à chacun. Il en ressort que le renouveau oscille entre des forces d'exploitation (vision court terme) et d'exploration (vision long terme), que la responsabilisation est soumise à des forces opposées de reddition de compte (contrôle) et d'initiatives (autonomie) et que la collaboration tente de concilier les objectifs individuels et collectifs.

Notre discussion théorique suggère ainsi que la notion de tension entre des forces opposées occupe une place importante au sein de la discussion en management autant pour les théoriciens que pour les praticiens. La gestion de tensions paradoxales implique l'acceptation que les solutions ne sont pas linéaires et rationnelles et qu'elles représentent des « casse-têtes » persistants (Smith et Lewis, 2011). Plusieurs modèles dont ceux de Perret (2003) et Smith et Lewis (2011) illustrent ces tensions. Toutefois, peu d'études se concentrent sur les stratégies à préconiser pour composer avec ces tensions. Pourtant, il nous apparaît que le choix de composer avec la gestion paradoxale plutôt que de nier ou d'éviter les paradoxes implique des repères de gestion différents. Des repères qui permettraient de concilier des pratiques antérieures qui ont fait leurs preuves aux tendances actuelles mieux adaptées aux nouvelles réalités organisationnelles. C'est dans cette perspective que nous avons amorcé notre étude avec la question de recherche suivante : *Comment les gestionnaires composent-ils avec le paradoxe développement du pouvoir d'agir/collaboration en situation de renouveau organisationnel continu?*

Il est à noter qu'il s'agit de la question de recherche initiale et que celle-ci a évolué en conformité avec les données recueillies et notre approche méthodologique. Le prochain chapitre explicite cette évolution et décrit le récit méthodologique qui nous a mené vers

l'élaboration d'un modèle intégrateur qui regroupe des actions managériales qui favorisent la conciliation de forces opposées.

TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE

La gestion de contradictions coexistantes semble difficile dans la pratique. Une étude de Graetz et Smith, (2009) met en lumière le malaise des individus par rapport à l'ambiguïté provoquée par des forces opposées ainsi que le savoir-faire limité des organisations quant au « comment » composer avec les tensions en apparentes contradictions. L'ambiguïté et l'incertitude caractérisent pourtant les environnements complexes (Morin, 1990). Considérant l'omniprésence de cette complexité dans les organisations du 21^e siècle, notre étude s'insère à l'agenda de la recherche sur la gestion paradoxale préconisé par Hargrave et Van de Ven (2017). Ces chercheurs suggèrent d'accorder une attention particulière aux stratégies managériales qui donnent un sens aux tensions contradictoires.

Selon Murphy, Klotz et Kreiner, (2017), le domaine du management et de la gestion des ressources humaines a besoin de nouvelles théories pour guider les gestionnaires qui tentent de s'adapter aux nouvelles réalités organisationnelles. En ce sens, la méthodologie de la théorisation enracinée semble indiquée pour répondre aux besoins de nouveaux repères en gestion soulevés autant par les chercheurs que par les gestionnaires sur le terrain. La théorisation enracinée permet effectivement de convertir des expériences réelles en un modèle ou une théorie qui favorise la compréhension pratique d'un phénomène (Murphy *et al.*, 2017; Puolakka, Haapasalo-Pesu., Kiiikkala, Astedt-Kurki et Paavilainen, 2013). Notre étude propose d'approfondir la compréhension des tensions paradoxales vécues par les gestionnaires qui travaillent au sein d'organisations qui valorisent la responsabilisation des employés.

En raison de l'approche qualitative et inductive de notre recherche et du paradigme interprétatif dans lequel elle s'insère, la transparence par rapport aux motivations et aux expériences antérieures qui peuvent potentiellement teinter notre interprétation est de mise. Il est ainsi suggéré de nommer d'entrée de jeu nos *a priori* et de documenter la manière dont nous avons été exposée à la réalité d'un phénomène étudié (Murphy *et*

al., 2017). Pour Guillemette et Lapointe (2012), les expériences, la formation et les intérêts théoriques du chercheur le rendent sensible à certaines pistes plus qu'à d'autres. Il est vrai que notre vécu de gestionnaire à différents paliers hiérarchiques dans le réseau de la santé québécois entre 2000 et 2015 a orienté nos intérêts de recherche et a nourri notre désir de soutenir les gestionnaires. Ces expériences professionnelles ont aussi été influencées par des études à la maîtrise à l'École nationale d'administration publique²² où la notion d'imputabilité liée à la gestion de deniers publics est fortement inculquée. La scolarité au doctorat a été déterminante à plusieurs niveaux et d'un point de vue personnel, elle a eu un grand impact sur notre soif de comprendre. L'approche inductive nous est apparue comme une révélation qui permettait d'assouvir ce besoin de compréhension, un sentiment beaucoup plus fort que celui de tester, mesurer ou confirmer. C'est donc avec ce bagage ou ces *a priori* que nous avons amorcé notre résidence en entreprise²³ qui nous a exposée aux tensions paradoxales qui teintent le quotidien des gestionnaires.

Ce sont effectivement les propos des gestionnaires rencontrés dans le cadre de notre résidence en entreprises qui nous ont amenée à nous interroger quant à la dualité entre la responsabilisation et la collaboration. Ces réflexions émergeant du terrain ont poussé plus loin notre questionnement quant à la présence de forces opposées telles que l'individuel et le collectif ou encore entre le contrôle et l'autonomie. Cette exposition aux tensions vécues par les gestionnaires nous a incitée à nous tourner vers la littérature portant sur la gestion paradoxale. Tel que mentionné en introduction de la thèse, nous avons d'abord supposé que ces tensions étaient principalement associées à une dualité entre la collaboration et la responsabilisation. Finalement, la mise en commun du vécu des gestionnaires sur le terrain et de la perspective de la logique paradoxale en management a mis en lumière que l'intention de responsabilisation entraînait des tensions paradoxales qui n'étaient pas exclusivement liées à l'opérationnalisation de la collaboration. Ce constat nous a amenée à nous questionner plus largement sur la

²² Diplôme obtenu en 2000.

²³ Exigence du curriculum du DBA.

manière dont les gestionnaires composent avec les tensions découlant de leur intention de développer la responsabilisation de leurs employés.

Ce troisième chapitre décrit le cadre opératoire et vient d'abord préciser l'objectif de la présente recherche. Par la suite, une discussion sur le paradigme qui positionne notre vision épistémologique et ontologique permet de situer la logique qui oriente notre étude. Les considérations méthodologiques abordent les grands principes de la méthodologie de la théorisation enracinée. La description de la mise en œuvre explique ensuite la démarche circulaire qui est au cœur de l'exercice de théorisation réalisé dans le cadre de notre recherche doctorale. Une réflexion sur les critères de qualité conclut le chapitre.

3.1. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Nos intérêts de recherche sont influencés par notre expérience comme gestionnaire dans le réseau de la santé québécois ainsi que par les séminaires et la résidence en entreprises réalisés comme étapes préalables à la rédaction de la thèse. Ces expériences professionnelles et académiques nous ont amené à constater l'intérêt portée à l'autonomie et à la responsabilisation dans les divers milieux et surtout aux contradictions et aux incohérences perçues par les gestionnaires qui misent sur l'initiative de leurs employés. Ces constats ont entraîné plusieurs questionnements sur la façon dont les gestionnaires tentent d'introduire des changements en continu. Pour gérer le changement, les gestionnaires semblent jongler avec des tendances managériales les incitant à diminuer le contrôle, à favoriser la liberté d'action, à prendre de décisions rapidement ainsi qu'à valoriser le travail en équipes tout en étant individuellement imputable.

C'est donc par l'entremise des perceptions des principaux acteurs qui se trouvent au cœur de tensions en apparente contradiction que notre recherche vise à :

Générer une théorie à moyenne portée qui illustre comment les gestionnaires composent avec les tensions paradoxales liées à la responsabilisation de leurs employés.

Selon Puolakka *et al.* (2013)²⁴, l'objectif d'une étude par théorisation enracinée est d'élever les connaissances empiriques du quotidien à un niveau conceptuel et de générer une théorie orientée sur la pratique qui structure concrètement le travail et favorise la prise de conscience des individus par rapport à leurs actions. Notre étude propose une compréhension qui situe nos constats dans leur contexte empirique ce qui rejoint la définition de la *théorie à moyenne portée* : « une application circonscrite au périmètre des données recueillies » (Labelle *et al.*, 2012, p.65) ou ce que Charmaz, (2014) et Vander Linden (2017) qualifient de *théorie substantive*; une interprétation théorique d'un problème situé dans un contexte ou un domaine spécifique.

Questions de recherche

La théorisation enracinée permet de répondre à des questions de l'ordre du « comment » basées sur l'expérience vécue des personnes touchées par le phénomène. Les recherches qui visent l'exploration ou la compréhension d'un phénomène sont donc bien servies par une étude par théorisation enracinée (Murphy *et al.*, 2017). À la lecture d'études empiriques utilisant la MTE (Dionne, 2009; Guillemette et Lapointe, 2012; Puolakka *et al.*, 2013), nous avons remarqué que les chercheurs préconisent une question à plus large portée qui permet de rester centré tout en offrant la flexibilité nécessaire pour demeurer ouvert aux données (Prévost et Roy, 2015). De même, en cohérence avec la réalité évolutive qu'entraîne l'enracinement dans les données, la question de recherche peut être ajustée en cours de route (Murphy *et al.*, 2017). Les données recueillies servant de guide pour orienter notre recherche, notre compréhension du phénomène de la responsabilisation s'est affinée au cours de la

²⁴ « The aim of a GT study is to elevate everyday empirical knowledge to a conceptual level and to generate a practice-oriented theory that structures practical work and people's awareness of their actions. » (Traduction libre, p.22)

démarche et notre question de recherche initiale a évolué afin de mieux refléter la problématique vécue. La question initiale : *Comment les gestionnaires composent-ils avec le paradoxe développement du pouvoir d’agir/collaboration en situation de renouveau organisationnel continu?* a ainsi évolué vers la question :

Comment les gestionnaires composent-ils avec les tensions paradoxales liées au développement de la capacité d’agir ?

Ce processus évolutif de la question de recherche est explicité ultérieurement à la section qui traite du développement de l’analyse.

3.2. CONSIDÉRATIONS ONTOLOGIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES

Le choix d’un paradigme permet à un chercheur d’asseoir ses intentions, ses motivations et ses attentes par rapport aux résultats de sa recherche. L’identification d’un chercheur à un type de paradigme vise ainsi à mieux comprendre la logique qui oriente sa réflexion et ses travaux de recherche (Mackenzie et Knipe, 2006). Le paradigme positionne le chercheur, notamment par rapport à sa vision de la connaissance (épistémologie) et de la réalité (ontologie). Il regroupe ainsi les chercheurs qui partagent une représentation similaire du monde et reflète ainsi une « réalité socioscientifique particulière » (Prévost et Roy, 2015, p. 21). Considérant que l’étude par théorisation enracinée s’applique à plusieurs paradigmes (ex. : positivistes, constructivistes, critiques), il est d’autant plus important de rendre explicite la position paradigmatique du chercheur (Walsh, Holton, Bailyn, Fernandez, Levine et Glaser, 2015). La prochaine section explique notre position de chercheuse et la situe au sein du paradigme interprétativiste.

3.2.1. Position de la chercheuse

La présente recherche souhaite mettre en lumière des situations similaires et contrastées vécues par des gestionnaires qui travaillent au sein d'organisations qui misent sur la responsabilisation pour répondre aux exigences d'un contexte de renouveau continu. Elle s'inscrit dans une démarche compréhensive dans le sens qu'elle cherche à rendre compte des stratégies des gestionnaires par une analyse qui est alimentée par la mise en tension des perceptions de ces derniers avec celles de la chercheuse (Dumez, 2016).

Notre objectif de compréhension implique l'accès « à l'intelligibilité du discours, des expériences et des pratiques » des gestionnaires pour en faire ressortir le sens (Paillé et Mucchielli, 2016, p.381). L'interprétation est ainsi fondée sur le sens donné par les acteurs concernés et elle prend aussi en compte leurs stratégies et leurs actions (Perret et Séville, 2003; Prévost et Roy, 2015). Notre compréhension s'appuie donc sur une signification partagée, une « réalité objective intersubjective » (traduction libre, Sandberg, 2005, p.47) qu'Avenier et Gavard-Perret, (2012, p.38) définissent comme « la signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent comme la réalité objective de cette situation ».

Aussi, en tant que chercheuse, nous croyons que « la création de la connaissance passe par la compréhension » et que l'expérience vécue est une source importante de connaissances (Perret et Séville, 2003, p.23). De même, nous soutenons le point de vue que la connaissance d'un phénomène est liée à la fois à son contexte et à la personne qui fait l'expérience de ce contexte (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Sandberg, 2005). Nos travaux ne visent pas la généralisation, mais une robustesse des résultats pour permettre la transférabilité à d'autres situations (tableau 3.1).

Tableau 3.1
Synthèse des considérations épistémologiques et ontologiques

Position ontologique	Une réalité intersubjective
Position épistémologique	Privilégie la compréhension La connaissance est liée à l'expérience vécue
Logique	Inductive
Méthodologie	Théorisation enracinée
Outils de collecte de données	Entrevues semi-dirigées Observation Analyse documentaire
Position de la chercheuse	Révélateur du sens donné par le milieu Ne participe pas directement à la construction d'une solution. Reconnaît sa subjectivité et prend des moyens pour limiter son influence. Ne vise pas la généralisation, mais une robustesse des résultats pour permettre la transférabilité.

Source : Avenier et Gavard-Perret, 2012; Mackenzie et Kipe 2006; Perret et Séville, 2003; Prévost et Roy 2015 ; Robson, 2011.

De plus, dans le cadre des travaux de notre thèse, nous ne souhaitons pas participer directement à la construction d'une solution, mais plutôt conserver une posture empathique afin d'apporter une interprétation qui pourra offrir des leviers d'actions aux gestionnaires. Ces conceptions sont davantage associées au paradigme interprétativiste (Perret et Séville, 2003; Prévost et Roy, 2015).

3.3. CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Les prochains paragraphes décrivent la méthodologie de la théorisation enracinée selon une perspective interprétativiste. L'application de la *grounded theory* se présente sous différentes formes depuis l'approche initiale de ses fondateurs Barney Glaser et Anselm Strauss. Néanmoins, un processus simultané de collecte et d'analyse de données soutenu par le codage ainsi que les principes de sensibilité théorique, de comparaison constante ainsi que de l'échantillonnage théorique reviennent systématiquement dans les écrits sur la méthodologie de la théorisation enracinée (Charmaz 2014; Labelle *et al.*, 2012; Lejeune 2014; Murphy *et al.*, 2017). Pour Caty et Hébert (2019, p.66) : « L'absence d'une de ces composantes, ou encore un manquement à l'une d'elles, distinguent la MTE d'une méthode qui serait *inspirée* de

la théorisation ancrée. » Ces spécificités qui guident la théorisation enracinée sont décrites dans les prochaines sous-sections.

3.3.1. Méthodologie de la théorisation enracinée

Tout d'abord, il est à noter que nous avons choisi la traduction « théorisation enracinée » plutôt que « théorisation ancrée » pour traduire la *grounded theory*. Nous abondons ainsi dans le même sens que Luckerhoff et Guillemette (2012), en considérant que le terme « ancré » ramène à la stabilité de l'ancre d'un bateau, ce qui nous apparaît peu représentatif de l'itération omniprésente de la méthodologie proposée par Glaser et Strauss (2010). Nous préférons la métaphore des racines qui s'étendent pour aller à la source, à l'image d'une collecte de données tentaculaire qui s'étend jusqu'à saturation. Pour Luckerhoff et Guillemette (2012) « le terme « enraciné » correspond à la famille sémantique anglaise des mots « *field* », « *root* » et « *ground* », etc. » (p.7). La notion d'enracinement vise à mettre en lumière une approche qui privilégie le contexte (phénomène) avant les théories existantes²⁵(traduction libre, Walsh *et al.*, 2015). Nous utilisons l'abréviation MTE pour désigner la méthodologie de la théorisation enracinée.

L'objectif de la MTE est de faire émerger la théorie à partir de données empiriques (Puolakka *et al.*, 2013) dans un esprit à la fois « innovant » et « scientifiquement légitime » (Garreau, 2015, p.211). Une théorie établit des liens entre des concepts (Paillé et Mucchielli, 2016); elle tente de multiplier les explications d'un phénomène (Mintzberg, 2005). Une théorie peut avoir une visée explicative ou compréhensive (Thornberg et Charmaz, 2011, p.41) et, en ce sens la définition de « théorie » diffère selon l'approche positiviste ou interprétativiste. Charmaz (2014) présente ces définitions non comme contradictoires, mais comme deux pôles d'un continuum.

²⁵ “*GT is an approach to research that privileges context (phenomenon) over a priori academic theory*” (propos de Natalina Levina rapporté dans Walsh *et al.*, 2015, p.12).

La théorisation interprétativiste mise sur la compréhension d'un sens spécifique à un contexte; elle place l'accent sur les pratiques et les actions. La compréhension prime sur l'explication. Dans une perspective interprétativiste, la théorisation s'actualise à travers un processus émergent (Charmaz, 2014, p.231). Le développement des savoirs issus d'une approche interprétativiste demeure dynamique dans le sens qu'ils continuent d'évoluer, notamment par l'intégration de nouvelles connaissances (Sandberg, 2005). La théorie peut éclairer la pratique en offrant une compréhension plus ordonnée et plus claire de la réalité expédivite du quotidien. Elle incite la réflexion, notamment sur les actions à améliorer (Raelin, 2011).

Dans des propos échangés lors d'un panel d'experts en théorisation enracinée, Barney Glaser, co-fondateur de la *grounded theory* avec Anselm Strauss, réitère que la théorisation enracinée est tout simplement la découverte de patrons (*patterns*) qui émergent des données²⁶ (traduction libre - Walsh *et al.*, 2015). La mise en lumière de ces *patterns* devrait offrir un éclairage utile à ceux qui sont préoccupés par le phénomène étudié (Vander Linden, 2017; Walsh *et al.*, 2015). Afin de conserver son regard holistique, la théorisation enracinée doit demeurer ouverte à l'émergence de données tout au long de la démarche de recherche (Murphy *et al.*, 2017), ce qui lui confère un caractère imprévisible (Prévost et Roy, 2015). Pour favoriser à la fois une grande ouverture au dialogue du terrain et une démarche scientifique, la théorisation enracinée est aussi associée à des stratégies d'analyses rigoureuses et structurées (Langley, 1999 ; Prévost et Roy, 2015; Walsh *et al.*, 2015).

Lors du même panel entre experts en théorisation enracinée (Walsh *et al.*, 2015), Walter Fernandez rappelle effectivement que la flexibilité de la MTE est accompagnée d'une responsabilité. Celle-ci inclut une compréhension de la méthodologie qui implique une lecture qui ne se limite pas aux écrits originaux de

²⁶ "GT is simply the discovery of emerging patterns in data." (Walsh *et al.*, 2015, p.13).

Glaser et Strauss (*The Discovery of grounded theory*, 1967)²⁷, mais également à des écrits plus récents²⁸. Lors de cette même conversation, Barney Glaser réitère ce devoir de lecture et ajoute que certaines stratégies comme le codage ouvert, le code sélectif, l'échantillonnage théorique et la rédaction de mémos sont inhérentes à la théorisation enracinée (Walsh *et al.*, 2015).

D'une part, la théorisation enracinée ne constitue pas un processus spontané, mais articulé (Lejeune, 2014; Paillé et Mucchielli, 2016). D'autre part, ce type de théorisation exige de la liberté; elle ne peut pas se limiter à « une mécanisation des pratiques d'analyse » (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 401). Pour Garreau (2015), la MTE se caractérise par une tension entre la créativité et la rigueur méthodologique où une conformité exagérée aux procédures pourrait inhiber des interprétations novatrices. Charmaz (2014) expose aussi ces deux volets complémentaires en affirmant que le codage dans le contexte de la MTE est en partie un travail et en parti un jeu²⁹ (traduction libre, p.137). Dans le sens qu'il est nécessaire de jouer avec les données pour approfondir notre compréhension du terrain étudié.

La théorisation exige de la rigueur, de l'ouverture, une grande capacité de synthèse et une tolérance au flou, car comme le disent si bien Paillé et Mucchielli (2016) dans leur analogie du casse-tête : « le niveau de difficulté de la théorisation est encore plus élevé [que le casse-tête], puisque la figure précise que va constituer le puzzle n'est pas connue d'avance! » (p.399-400). En somme, la théorisation dans un contexte réel est un exercice créatif qui exige un effort conscient pour maintenir l'équilibre entre la connexion avec le terrain, le travail réflexif et conceptuel du chercheur ainsi que l'articulation d'un ensemble de stratégies d'analyse rigoureuses. Cela constitue une

²⁷ Première édition de Glaser, B.G. et Strauss, A.A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée – stratégie pour la recherche qualitative*.

²⁸ Bryant et Charmaz (2019), Charmaz (2014), Lejeune (2014), Locke (2001), Luckeroff et Guillemette (2012), Thornberg et Charmaz, (2011) en sont des exemples.

²⁹ « *Grounded theory coding is part work but is also part play.* » (Charmaz, 2014, p.137).

commande considérable et surtout un processus relationnel, intellectuel et créatif des plus enthousiasmant !

3.3.2. Principes méthodologiques de la MTE

La MTE comprend des principes qui visent à systématiser la collecte et l'analyse de données et en assurer la rigueur. Pour Suddaby (2006), le génie de la méthodologie pensée par Glaser et Strauss réside notamment dans la description d'une approche par laquelle des processus tacites sont explicités. Les prochains paragraphes expliquent trois principes fondamentaux inhérents à la MTE : la comparaison constante, l'échantillonnage théorique et la sensibilité théorique.

La comparaison constante

La comparaison constante constitue un principe clé de la MTE notamment parce qu'elle contredit la séparation traditionnelle en science de la collecte et de l'analyse de données. Le cheminement des données brutes vers une conceptualisation plus abstraite découle de l'interaction continue entre la collecte et l'analyse de données (Suddaby, 2006). Il est à noter que l'analyse comparative se situe à plusieurs niveaux entre les données³⁰ et entre les données et les concepts (allers-retours entre l'empirique et le théorique) (Charmaz, 2014; Glaser et Strauss, 2010).

L'analyse comparative agit comme une évaluation critique continue (Suddaby, 2006) en confrontant constamment le travail de conceptualisation, de modélisation ou de théorisation à de nouvelles données.

³⁰ Entre les données et les données, entre les données et les codes, entre les codes et entre les codes et de nouvelles données (Charmaz *et al.*, 2018).

L'échantillonnage théorique

L'échantillon théorique se distingue par le fait que la composition de l'échantillon n'est pas pré-déterminée; elle évolue pendant le processus de collecte de données (Strauss et Corbin, 2004). Ce type d'échantillon est émergent; il se forme en fonction des idées et des questions qui évoluent en cours d'analyse (Charmaz, 2014; Lejeune, 2014). Les efforts consentis à l'échantillonnage se concentrent effectivement sur la recherche de sources de données pertinentes pour répondre à la question de recherche (Murphy *et al.*, 2017). Les critères d'échantillonnage sont ainsi ajustés continuellement en fonction de l'élaboration de la théorie (Glaser et Strauss, 2010). En ce sens, l'échantillonnage théorique permet « ... d'orienter les boucles de collecte des données en fonction des besoins identifiés par le chercheur au cours de la construction de la théorie émergente. » (Garreau, 2015, p.224).

Selon la logique de la MTE, l'échantillonnage théorique incite à constamment se questionner et à réorienter la collecte de données pour augmenter la robustesse de l'analyse, notamment pour la description des propriétés des catégories. Ce type d'échantillon vise une profondeur conceptuelle et théorique et non la représentativité d'une population (Charmaz, 2014; Lejeune, 2014). Pour éviter que le chercheur soit accablé ou distrait par une accumulation de données, l'échantillonnage théorique l'encourage à garder le cap sur ce qui est pertinent à sa question de recherche (Charmaz, Thornberg et Keane, 2018). En ce sens, l'échantillonnage théorique stimule la quête de situations et de participants qui pourront bonifier les catégories et documenter les liens entre les catégories notamment par des observations ciblées et par la révision du guide d'entrevue (Paillé et Mucchielli, 2016). Le processus d'échantillonnage théorique induit la circularité c'est-à-dire la possibilité que l'activité de collecte de données soient réorientées et répétées à plusieurs reprises en fonction des besoins de la théorisation (Garreau, 2015). Les boucles de collecte de données ont généralement des finalités diverses. Guillemette et Lapointe (2012) ont d'ailleurs schématisé leur démarche méthodologique en explicitant différentes intentions possibles des cycles de retour aux

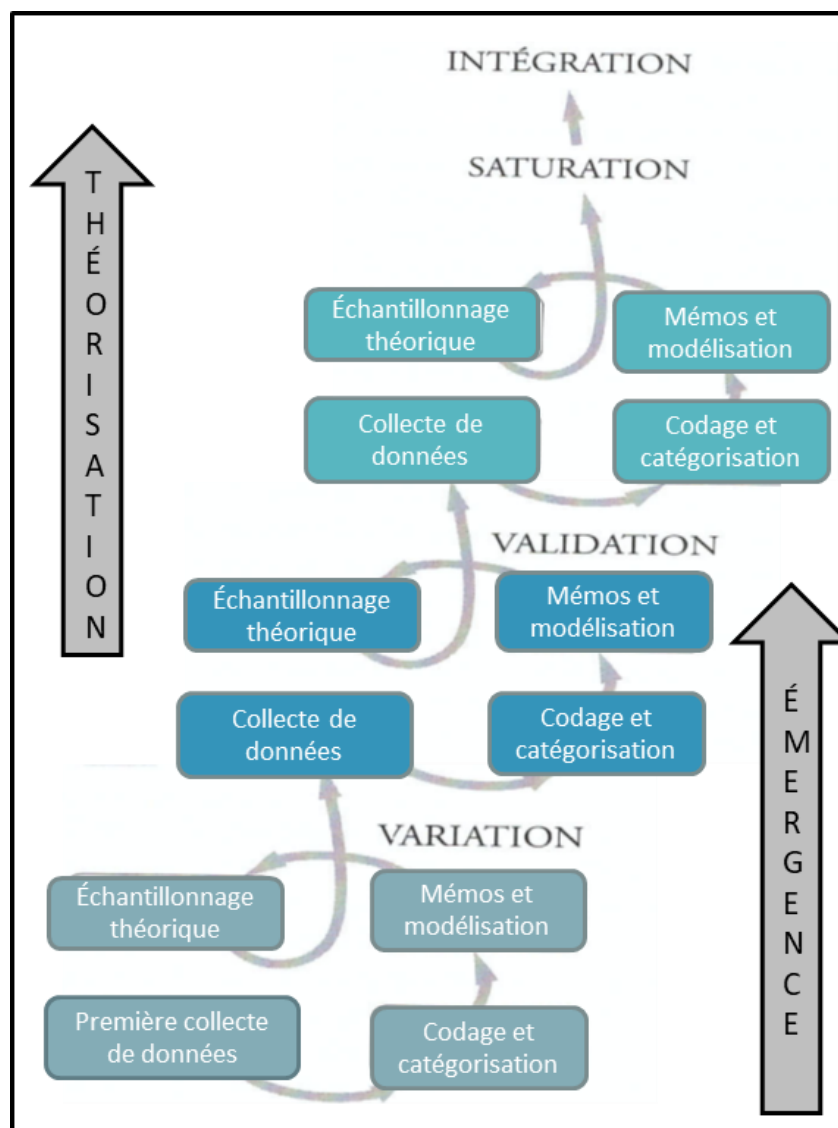
données. Cette schématisation (figure 3.1) illustre ces intentions distinctes de *variation*, de *validation* et de *saturation* qui aboutissent à l'*intégration*. Notre démarche méthodologique étant fortement inspirée de cette schématisation, les finalités décrites par Guillemette et Lapointe (2012) sont présentées en filigrane de la description du développement de notre analyse.

La sensibilité théorique

À travers la collecte et l'analyse de données, la sensibilité théorique du chercheur lui permet de mettre en lumière des relations conceptuelles qui tiennent compte du contexte étudié (Thornberg et Charmaz, 2011). La sensibilité théorique fait référence à la capacité d'être à l'écoute des données, de leur donner un « sens ». Les expériences, la formation et les intérêts théoriques du chercheur le rendent sensible à certaines pistes plus qu'à d'autres (Guillemette et Lapointe, 2012). Au-delà du respect des données (écoute), la sensibilité théorique inclut la capacité du chercheur à prendre position pour traduire les données empiriques en concepts, à jouer un rôle d'interprète (Plouffe et Guillemette, 2012).

La sensibilité théorique rend compte du rôle actif du chercheur dans le développement de l'analyse. Ce principe propre à la MTE souligne la place de la créativité et met en relief la tension entre l'application mécanique de la méthodologie et la perspicacité intuitive (Suddaby, 2006).

Figure 3.1
La démarche méthodologique



Source : Guillemette et Lapointe (2012, p.28)

3.4. DESCRIPTION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA MTE POUR NOTRE RECHERCHE

La description de la mise en œuvre précise les stratégies de collecte et d'analyse de données utilisées dans le cadre de notre étude ainsi que le principe d'échantillonnage théorique qui a guidé notre démarche. Dans un premier temps, nous explicitons les

stratégies de collecte de données déployées. Dans un deuxième temps, la description du processus itératif de collecte et d'analyse de données se divise en deux parties. Une première partie décrit le processus d'analyse en spécifiant les stratégies qui ont permis de concilier la rigueur méthodologique et la créativité; deux éléments au cœur de l'exercice de théorisation. Par la suite, la deuxième partie relate le développement de l'analyse en exposant en détail le chemin parcouru des données brutes vers la construction d'un modèle et l'élaboration de propositions théoriques.

3.4.1. Stratégies de collecte de données

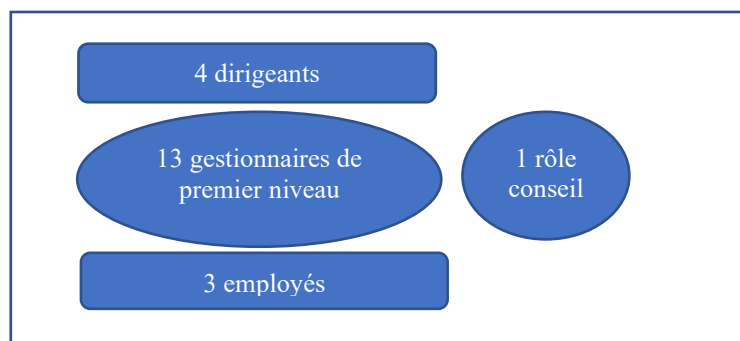
L'entrevue semi-dirigée et l'observation constituent les principales stratégies de collecte de données privilégiées dans le cadre de la présente recherche³¹. Ces stratégies visent à documenter les expériences vécues par les gestionnaires et à les canaliser vers la construction d'une théorie (Charmaz, 2014).

La collecte de données par entrevue a été réalisée de manière semi-dirigée, c'est-à-dire comme une conversation qui a une structure et un but (Merriam et Tisdell, 2016). Les questions élaborées dans le guide d'entrevue initiale étaient axées sur les trois concepts sensibilisants (Charmaz, 2014). Les questions du guide d'entrevue ont ensuite évolué tout au long de la démarche afin de tenir compte des différentes finalités de variation, de validation et de saturation qui guident l'exercice de théorisation (Guillemette, 2006). L'élaboration des guides d'entrevue s'est ainsi insérée dans une logique progressive (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Helme-Guizon, Herbert et Ray, 2012) ; des exemples de guides d'entrevue ont été placés en annexe (annexes A et B).

³¹ Les extraits d'entrevue sont identifiés dans le texte par un « E » suivi d'un nombre qui est associé à un répondant (ex. E9). Pour la classification des observations, la lettre « O » est suivie d'une autre lettre qui est associée à un milieu. Celle-ci est suivie d'un chiffre qui fait référence à une rencontre précise selon un ordre chronologique (ex. OB3).

Au total, nous avons réalisé 21 entrevues dont 13 auprès de gestionnaires³², quatre dirigeants, trois employés et une personne avec un rôle de cadre-conseil (soutien aux gestionnaires) (figure 3.2).

Figure 3.2
Répartition des 21 entrevues



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

Notre échantillon cible donc des personnes qui travaillent dans des milieux qui présentent :

- (1) Une intention stratégique de maintenir un contexte de renouveau continu;
- (2) Une volonté organisationnelle de développer la responsabilisation des employés;
- (3) Une interdépendance entre différents départements/secteurs/unités d'affaires qui entraîne une nécessité de collaborer.

Les entrevues se sont déroulées sur une période de 14 mois entre le mois d'octobre 2018 et le mois de décembre 2019. Nous avons comptabilisé un peu plus de 29 heures d'entrevue pour une durée moyenne de 84 minutes par entrevue (variant entre 68 et 120 minutes). Les situations vécues par les gestionnaires constituent l'unité d'analyse de notre recherche. Les entrevues avec les personnes qui gravitent autour des gestionnaires (employés, dirigeants, personne-conseil) visaient à comprendre le revers de la médaille; à mieux cerner la réalité des gestionnaires avec la perspective des

³² Le terme gestionnaire est utilisé pour les personnes qui supervise des employés (et non des gestionnaires) – il s'agit de gestionnaires de premier niveau. Quant au terme dirigeant, il fait référence aux personnes qui gèrent d'autres gestionnaires (cadres supérieurs).

personnes qui les entourent. Cette stratégie a répondu à la visée compréhensive de notre étude.

Nous avons toutefois noté que cette stratégie demande une vigilance accrue pour demeurer centrée sur la question de recherche. Comme le témoigne l'extrait suivant d'un mémo, l'élargissement de la collecte de données à des personnes autres que des gestionnaires s'avère à la fois risqué et riche.

L'entrevue E19 qui a été réalisée auprès d'un employé amène des questionnements qui permettent d'approfondir ma réflexion. Je dois toutefois me rappeler que je cherche des actions managériales et que les entrevues avec les employés visent à valider leur compréhension et à voir l'autre côté de la médaille. J'ai parfois été tentée d'ajouter des éléments qui sont davantage liés à la réalité des employés. Je crois que dans le cadre de mon étude, je dois rester centrée sur les actions des gestionnaires. Les réactions des employés m'aident à comprendre et à définir les stratégies de gestion requises. Toutefois, le vécu des employés m'apparaît comme un sujet qui pourrait figurer dans mes pistes de recherche. Ceci étant dit, en faisant l'inventaire des extraits ajoutés à la suite de l'exercice de codage, je remarque que 12 des 16 actions ont été bonifiées par cette entrevue (mémo #5).

La collecte de données a aussi été enrichie par l'observation de comités de gestion au sein de deux entreprises dans lesquelles œuvraient certains répondants. L'observation de comités de gestion et de groupes de travail nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement général des organisations (spécificités des unités d'affaires, principaux produits et services), de nous approprier le langage (abréviations, expressions), d'établir des repères quant aux différents lieux ainsi que de prendre conscience du climat général et des dynamiques relationnelles entre les gestionnaires. De plus, ce contact avec le milieu nous a offert la possibilité d'être témoin de l'évolution des préoccupations organisationnelles et d'approfondir la compréhension des constats qui émergeaient des entrevues (Journé, 2012).

L'observation s'actualise à travers différents degrés d'implication de la part du chercheur. Dans le cadre de la présente étude, nous avons un rôle « d'observateur qui

participe » (Noël, 2011 p.284). Ainsi, nous avons posé occasionnellement des questions ou émis des commentaires pour confirmer ou infirmer notre compréhension de la situation. Nous étions soucieuse que notre présence ne soit pas menaçante et avons pris soin de rappeler notre posture de chercheuse et les exigences de confidentialité qui sont inhérentes à l'éthique en recherche. En tant qu'observatrice qui participe, nous avons assisté à 14 rencontres de comité de gestion de deux entreprises (sept rencontres dans chacune des entreprises)³³ totalisant 76 heures d'observation. La grille d'observation utilisée lors des comités de gestion est disponible à l'annexe C.

Cette familiarisation avec les organisations semble avoir eu pour effet de diminuer le temps consacré aux explications techniques lors du premier bloc d'entrevues. Plus de temps a ainsi pu être consacré à l'approfondissement et à la clarification de certains aspects dès les premières entrevues. De plus, le lien étant déjà établi avec les gestionnaires-participants, ceux-ci ont semblé à l'aise. Dès le premier bloc d'entrevues, les gestionnaires ont révélé leurs perceptions de manière très ouverte avec des confidences inattendues. Ce constat rejoint ce que Paillé et Mucchielli, (2016, p.381) nomment l'« impératif d'intelligibilité », c'est-à-dire le partage de références communes préalable à la compréhension. Ces deux auteurs parlent même d'une « intimité » avec les données empiriques nécessaires à la mise en relation des perspectives (p.381). De même, Murphy *et al.*, (2017) affirment que la MTE favorise la proximité spatiotemporelle et conceptuelle entre le chercheur et le contexte étudié. Charmaz (2014) rappelle néanmoins qu'en recherche en contexte réel, la ligne est mince entre l'engagement et la distance appropriée. D'ailleurs, il est important de nuancer que le lien avec les participants ne vise pas l'appropriation de la compréhension du participant par le chercheur, mais bien son interprétation (Charmaz, 2014).

³³ Les rencontres de validation ne sont pas incluses dans ce total.

Les conversations spontanées³⁴ avec les membres des comités et des groupes de travail ou avec des employés ont aussi entretenu notre réflexion et notre souci de valider ou d'infirmer certaines pistes ou de nuancer certains résultats. Ces données ont notamment alimenté la rédaction de mémos et nous ont aidée à cerner les pistes à documenter tant sur le plan empirique que conceptuel. L'analyse documentaire des supports visuels présentés lors de comités de gestion observés, ainsi que d'autres écrits auxquels ont fait référence les gestionnaires observés et interrogés ont complété la collecte de données.

3.4.2. Processus d'analyse

Nous sommes d'avis que notre analyse a pu s'articuler grâce à un processus qui a été alimenté par trois stratégies principales : l'écriture, la schématisation et la verbalisation. Ces stratégies mettent en lumière l'importance de l'analyse dès les étapes initiales de collecte de données (Charmaz, 2014). La description de ces stratégies et de leur application dans le contexte spécifique de notre recherche doctorale, nous apparaît comme une façon d'explicitier la succession logique qui a mené des données vers la théorisation. Ces stratégies ont soutenu la conciliation de la rigueur méthodologique et de la créativité nécessaires à la réalisation d'une étude fondée sur les principes de la MTE (Garreau, 2015). Pour mieux raconter et personnaliser la démarche méthodologique empruntée, l'utilisation de la forme personnelle et du pronom « je » est préconisée pour cette sous-section sur les processus d'analyse.

3.4.2.1. L'écriture

L'écriture a eu un rôle important à jouer comme vecteur de l'analyse tout au long de mon processus doctoral. Chacune des étapes de ce processus a contribué à me convaincre que : « L'une des grandes vertus de l'écriture est qu'elle est un moyen, non seulement de consigner la pensée, mais de la développer. » (Paillé et Mucchielli, 2016,

³⁴ Endrissat et von Arx (2013) inclut "*naturally occuring talk*" dans leurs méthodes de collecte de données (p.283).

p.194). Les prochains paragraphes décrivent comment la rédaction de mémos, la correspondance avec ma directrice de thèse et la tenue d'un journal de bord ont soutenu mon processus d'analyse.

La rédaction de mémos

La rédaction de mémos permet aux chercheurs de s'immerger dans les données et de favoriser une profondeur d'analyse (Birks, Chapman et Francis, 2008). Il s'agit d'un espace interactif où le chercheur peut converser avec ses données et jongler avec ses idées et ses intuitions (Charmaz, 2014). Guillemette et Lapointe (2012) affirment d'ailleurs que: « Si le codage a constitué l'essentiel de l'analyse des données, les mémos ont constitué l'essentiel du développement de la théorie. » (p.27).

Plusieurs images expriment bien ce que représente le mémo en recherche qualitative : une chronique du périple du chercheur (Birks *et al.*, 2008), un capital intellectuel en banque (Clarke 2005, p.85) ou encore un entrepôt d'idées (Chun Tie, Birks et Francis, 2019). Pour ma part, il m'est arrivé de faire référence à la rédaction de mémos comme à l'élaboration d'épisodes de mon roman méthodologique. L'extrait suivant issu de la correspondance avec ma directrice de thèse expose cette image en y ajoutant un côté ludique préconisé par Charmaz (2014) pour nourrir le processus créatif.

Je t'enverrai le prochain épisode (mémo) de mon roman méthodologique la semaine prochaine. Est-ce que le personnage principal réussira à organiser ses idées ? Est-ce que l'énergivore verbatim affectera son temps de codage? C'est que nous saurons dans le prochain épisode... (extrait - courriel envoyé le 4 octobre 2019).

Les mémos répondent à plusieurs finalités; ils documentent autant des pistes provenant des données que de potentiels liens théoriques (Murphy *et al.*, 2017). Certains auteurs catégorisent les mémos selon leurs cibles. Les mémos de codages précisent les dimensions et les propriétés de différents types de codes et rendent explicites les liens entre eux (Charmaz *et al.*, 2018; Dionne, 2009), alors que les mémos théoriques

permettent de comparer le matériel empirique avec la littérature scientifique (Lejeune, 2014). Les mémos opérationnels assurent la conservation des traces écrites du cheminement de la démarche d'analyse et attestent de la rigueur de celle-ci (Bansal et Corley, 2011; Guillemette et Lapointe, 2012). Ils peuvent aussi servir d'aide-mémoire pour orienter les étapes futures (Lejeune, 2014; Murphy *et al.*, 2017). Il est à noter qu'un même mémo peut inclure plusieurs idées et répondre à plus d'une cible (Charmaz, 2014). Dans le cadre de mon étude, pour les premiers mémos, j'ai tenté d'identifier le type, mais cela devenait laborieux et la séparation par type aurait engendré la multiplication des mémos et compliqué leur utilisation pratique pour avancer mon analyse. J'ai donc choisi de rédiger mes mémos de manière chronologique en incluant des réflexions méthodologiques et théoriques, tout en prenant soin de séparer mes idées par des titres. De plus, pour chaque mémo, le sujet principal est indiqué dans un encadré (voir tableau 3.1).

Tableau 3.2
Exemple d'encadré d'un mémo

MÉMO #2	Type	Date
	Méthodologique/analytique	6 octobre 2019
Sujet principal :	Analyse itérative dans un objectif de définition et de variation- suivi chronologique du 11 sept au 5 oct. 2019	

Source : Girard (2021)

Les réflexions de Birks *et al.*, (2008) sur la rédaction de mémos sont celles qui reflètent le mieux l'expérience que j'ai vécue dans le cadre de ma recherche doctorale et qui a mené à la théorisation du phénomène à l'étude. Ces chercheuses expliquent l'utilité des mémos selon quatre fonctions (1) conserver une trace des activités de recherche; (2) extraire le sens des données; (3) maintenir le rythme (*momentum*) et (4) ouvrir la communication³⁵. L'application de ces fonctions à ma démarche méthodologique complète la description de l'utilisation des mémos.

³⁵ Dans la version originale anglaise, les autrices décrivent les quatre fonctions en utilisant le procédé mnémonique c'est-à-dire que les premières lettres des quatre fonctions forment le mot MEMO : *Mapping research activities*; *Extracting meaning from the data*; *Maintaining momentum*; *Opening communication* (Birks, *et al.*, 2008, p.70).

En *conservant une trace* du parcours, la rédaction de mémos m'a aidée à garder le cap, à prévoir les prochaines étapes et à réduire la redondance en me rappelant les pistes déjà investiguées. Le contenu des mémos peut ainsi avoir une portée concrète qui guide le chercheur. De plus, la description détaillée du raisonnement derrière les décisions prises en regard de la conduite de la recherche vient appuyer la robustesse de l'analyse (Birks *et al.*, 2008). L'extrait suivant expose une des réflexions qui a mené à l'identification d'un des axes du modèle et illustre cette fonction du mémo :

J'ai ensuite cherché à mieux cerner la tension individu/collectif et j'ai pensé en faire un axe en soi que j'ai nommé (pour le moment du moins) l'axe *ralliement* dans le sens de rassembler, adhérer. Cet axe permet notamment de faire ressortir le défi, souvent soulevé par les gestionnaires interviewés, de connecter les processus transversaux. Il rejoint aussi les différents besoins de reconnaissance énoncés et les effets positifs de la cocréation. (mémo #2)

L'ensemble des mémos que j'ai rédigé comporte un volet opérationnel qui permet à la fois de faire le pont avec le passé, d'expliquer mon raisonnement actuel et d'identifier les prochaines étapes de ma démarche. À ce titre, tous les mémos comportaient une introduction qui servait à situer les éléments clés qui ont influencé ma réflexion à ce moment-là et se concluaient systématiquement par une liste des prochaines étapes anticipées et d'éléments à compléter (aide-mémoire). L'introduction du mémo #6 offre un exemple d'introduction des mémos rédigés dans le cadre de mon étude.

Ce mémo méthodologie s'inscrit dans la poursuite de la réflexion chronologique du processus d'analyse en ayant comme piste de départ le plan identifié à la fin du précédent mémo méthodologique (19 janvier 2020), la discussion avec ma directrice de thèse (rencontre mensuelle du 23 janvier 2020), la rencontre de validation avec un groupe de gestionnaires (30 janvier 2020), la rédaction d'une proposition de conférence pour l'ACFAS ainsi qu'une discussion avec un professeur en management pour la traduction (14 février 2020). (Mémo #6)

Dans le contexte de la MTE, les mémos se veulent analytiques plutôt que descriptifs; ils ne servent pas d'archives de données brutes, mais bien à amener la réflexion à un niveau conceptuel (Strauss et Corbin, 2004). En ce sens, la rédaction de mémos représente une stratégie d'analyse qui aide le chercheur par rapport à son intention d'*extraire le sens donné* par les personnes touchées par un phénomène (Birks *et al.*, 2008). La rédaction de mémos alimente l'analyse dès le début de la recherche et maintient le chercheur en position d'analyse tout au long de la démarche (Charmaz, 2014). Cet exercice fait ainsi partie d'un processus de distillation qui transforme les données en théorie³⁶ (traduction libre, Lempert, 2010). Les mémos sont des véhicules qui conduisent le chercheur du concret vers le conceptuel³⁷ (Birks *et al.*, 2008, p.71); la rédaction de mémos facilite le passage de données brutes vers l'abstraction qui mène à la conceptualisation. À titre d'exemple, une des actions du modèle était initialement plus difficile à décrire; elle semblait revêtir un aspect intangible. Le travail de codage jumelé à l'analyse réflexive de l'écriture d'un mémo³⁸ a mis en relief que le non verbal des personnes interviewées était différent lorsque nous abordions cette action. Il a ainsi été possible de ressortir un senti de plaisir qui s'exprimait au-delà des propos (débit, niveau d'énergie augmenté, rires).

La démarche inductive qui caractérise notre recherche fait en sorte que les orientations prises pour la collecte et l'analyse de données évoluent en réponse aux découvertes qui émergent graduellement des données. La rédaction de mémos permet de documenter cette variation et de comprendre la perspective préconisée par le chercheur à un moment donné. Les mémos *maintiennent ainsi le rythme* en évitant la redondance, en incitant la clarification de nos idées et en favorisant des amendements (Birks *et al.*, 2008). La rédaction de mémos laisse libre cours à l'exploration et à la découverte en conservant son enracinement aux données (Charmaz, 2014).

³⁶ « ...*the distillation process, through which the researcher transforms data into theory.* » (Lempert, 2010, p.245).

³⁷ « ...*the vehicles that transport the researcher from the concrete to the conceptual* ».

³⁸ Mémo #5, p.4.

Comme le mentionnent Birks *et al.*, (2008), bien que les mémos soient généralement écrits pour les yeux du chercheur seulement, la rédaction de mémos peut aussi être une *stratégie de communication* au sein d'une équipe de recherche. Personnellement, j'ai utilisé le mémo comme un moyen pour communiquer l'évolution de mes travaux et de mes réflexions à ma directrice de thèse. Le mémo constitue ainsi un premier partage qui permet de lancer une discussion plus profonde et de rendre nos échanges plus efficaces. En relisant la correspondance avec ma directrice de thèse, j'ai constaté que je nommais l'objectif souhaité par l'exercice de rédaction de mémos dans chacun des courriels qui accompagnaient l'envoi d'un mémo. Le contenu de ces courriels révèle les intentions sous-jacentes à la rédaction des mémos telles que de décrire le cheminement de mon analyse et de ma collecte de données; de laisser une trace de l'évolution de mon raisonnement ou de guider la discussion des rencontres de suivi. Voici un extrait du courriel qui accompagnait le mémo #7:

J'ai rédigé un 7^e mémo pour que tu puisses être au courant de l'évolution de mes travaux et de mes questionnements. Ce mémo résume les éléments que j'aimerais discuter avec toi. Il comprend, entre autres, la suite de l'histoire sur la construction du modèle (extrait-courriel envoyé le 29 avril 2020).

Pour tout dire, c'est à la toute fin du processus d'analyse, en prenant du recul, que j'ai saisi davantage la valeur de la rédaction de mémos. Dès le début de ma collecte de données, j'ai aimé faire l'exercice de rédaction de mémos qui me permettait, comme le dit Charmaz (2014), de converser avec mes données. En toute honnêteté, mon assiduité tient aussi au fait que le mémo agit à la fois comme bilan et comme plan d'action et me ramenait en ce sens dans une zone connue et confortable associée à mes expériences de gestionnaire. Outre la traçabilité de l'évolution de la démarche méthodologique, le mémo représente un moyen important de structurer l'itération; de rallier la rigueur et la créativité. Il est aussi un témoin précieux de la construction de la modélisation et de la théorisation. C'est notamment pour cette raison que je l'ai utilisé comme moyen de communication avec ma directrice de thèse.

Le journal de bord

Dans la perspective interprétativiste, les mémos servent aussi d'outils d'introspection permettant aux chercheurs de réfléchir à l'influence de leurs expériences professionnelles et personnelles sur leurs perceptions des situations étudiées (Charmaz *et al.*, 2018). Pour ma part, j'ai utilisé davantage mon journal de bord comme un espace protégé pour documenter mon processus réflexif, pour identifier des *a priori* et conserver un recul tout en accueillant ma subjectivité. L'extrait suivant qui relève mes impressions au lendemain de l'observation d'une rencontre de gestion illustre cet usage du journal de bord : « Je suis revenue déçue. Je me suis rendu compte que j'étais émotionnellement affectée par le changement de cap proposé lors de la rencontre. » (extrait journal - 29 janvier 2019).

Le journal de bord relève un côté plus intime, plus introspectif qui se distingue par l'absence de censure. Il présente un côté plus brouillon qui laisse libre cours à une prise de notes désorganisée (Mintzberg, 2005). Certains auteurs affirment qu'en offrant un recul ainsi qu'en favorisant la réflexion spontanée et la créativité, les propos consignés dans un journal peuvent inspirer les mémos (Charmaz, 2014; Lejeune 2014). Le contenu de mon journal de bord a effectivement alimenté la rédaction de mémos.

Au début de la démarche de collecte de données, les mémos opérationnels et le journal de bord peuvent avoir une fonction similaire : guider les étapes du processus et décrire les décisions prises (Charmaz, 2014). Personnellement, j'ai utilisé mon journal de bord (5 carnets bien remplis entre 2016-2020) à trois principales fins : noter des étapes à ne pas oublier (opérationnel); noter mes impressions personnelles pour les faire monter à ma conscience (recul) et esquisser la mise en relation d'idées (schématisation). Mon journal de bord a donc servi de guide logistique, d'espace de réflexivité et de promoteur de créativité.

En définitive, l'écriture contribue au processus d'interprétation en tissant des liens entre les idées. Mintzberg (2005) explique qu'à l'instar de la fabrication d'une courte pointe, l'écriture favorise l'intégration par le tissage de bonds créatifs et d'abstractions conceptuelles en un tout cohérent. Dans le même ordre d'idées, il est d'avis que la conception de diagrammes soutient aussi la pensée et la découverte de *pattern*. La prochaine sous-section poursuit la discussion en ce sens en abordant la schématisation comme stratégie essentielle à notre processus d'analyse.

3.4.2.2. *La schématisation*

La terminologie n'est pas homogène, mais la schématisation fait ici référence à ce que Lejeune (2014, p.107) appelle des « comptes-rendus graphiques » et inclut ici différentes formes dont les diagrammes, les différentes cartographies (cartes mentales, cartes thématiques, *mindmaps*) et les graphes à bulles (Lejeune, 2014; Noël, 2011). La schématisation poursuit des finalités similaires à celles des mémos en facilitant notamment l'organisation des idées et en tentant d'articuler différentes options. Tout comme la rédaction de mémos, la schématisation documente l'évolution de la réflexion et laisse une trace de « la maturation du raisonnement » (Lejeune, 2014, p.107). Charmaz (2014) explique que plusieurs chercheurs considèrent que la création d'images visuelles constitue une pièce maîtresse de la MTE.

L'exercice de schématisation fait partie du processus d'interprétation et de modélisation. En facilitant la mise en relations de données et de concepts, la schématisation aide le chercheur à donner un sens aux données brutes. Elle contribue ainsi au développement de la chaîne argumentaire qui permet de répondre aux questions de recherche (Noël, 2011). La schématisation favorise la progression de la réflexion conceptuelle vers une réduction et une densification des données. Elle représente ainsi un intermédiaire entre les données brutes et la conceptualisation (abstraction) (Langley, 1999). Cet exercice comporte un côté ludique qui incite à « jouer » avec son matériel et à le redécouvrir (Charmaz, 2014).

Tout au long de ma recherche, la schématisation m’a aidée à façonner mon analyse et à la présenter (Charmaz, 2014). Des exemples de brouillons et de diapositives extraites de différentes présentations réalisées dans le cadre de ma démarche doctorale ont été placés en annexe (annexe D). Ces exemples tentent d’illustrer comment la schématisation m’a permis de me faire un chemin à travers des idées en apparence chaotiques et d’amener à l’avant-plan des éléments implicites.

3.4.2.3. La verbalisation

Les professeurs qui m’entourent me l’ont maintes fois répété et je le répète à mon tour aux étudiants que j’encadre : pour comprendre son sujet et enrichir notre analyse, il faut prendre le temps d’écrire et de partager nos réflexions par la discussion. Au cours de ma démarche de recherche, j’ai tenté de saisir différentes opportunités de verbaliser ma thèse à différents publics, de ma cousine néophyte au professeur émérite. Je ne ferai pas ici un récit exhaustif de ces multiples rencontres. Néanmoins, certaines réflexions me paraissent pertinentes à partager, car elles font partie du cheminement des données brutes vers l’élaboration des constats qui ont mené à la modélisation et à l’élaboration de propositions théoriques. Ces réflexions sont ainsi explicitées dans un souci de rigueur méthodologique dans le but de répondre aux critères associés à la crédibilité d’une étude.

Ma directrice de thèse m’a encouragé à saisir ou à provoquer des opportunités d’échanges sur mon projet de recherche auprès de professeurs et de collègues doctorants de mon domaine. Des échanges avec un professeur en management et gestion des ressources humaines concernant la rédaction d’une proposition pour la participation à un colloque m’ont aidée à mieux cerner vers quelle conversation scientifique mon étude se dirigeait. À la suite de ces conversations, j’ai rédigé ce tableau qui résume ma réflexion relative aux conversations présentes et potentielles dans lesquelles mon étude s’insère (tableau 3.2).

Tableau 3.3
Réflexion sur les conversations scientifiques présentes (grisées) et potentielles

Théorie des organisations : Gestion paradoxale			
Conversations de mon étude doctorale		Conversations futures	
Changement organisationnel	Responsabilisation/ Développement de la capacité d'agir (DCA)	Courant de la socio-responsabilité	Intrapreneuriat

Source : Girard (2021)

Parallèlement, une rencontre avec un professeur en management d'une autre université qui ne connaissait aucunement mon projet, m'a permis de vivre une déstabilisation constructive qui a donné un élan supplémentaire à ma réflexion comme je lui explique dans mon courriel de remerciements :

Je dois vous dire que notre rencontre m'a beaucoup aidée, elle a eu pour moi ce que j'appelle « l'effet Oxford ». Lors d'une visite guidée du campus d'Oxford l'été dernier, notre guide nous expliquait que la pédagogie à Oxford visait à prendre le cerveau d'un étudiant, l'étirer et le remettre dans son crâne. Ce qui a pour effet de déstabiliser momentanément l'étudiant et d'entraîner une réflexion plus profonde qu'un exposé standard. (extrait- courriel envoyé le 8 novembre 2019).

Un dernier exemple de rencontre avec un professeur en management illustre comment le travail de la traduction des axes et des actions compris dans mon modèle a alimenté ma réflexion quant aux choix des termes utilisés en français. L'extrait qui suit présente un exemple de l'effet de cet échange sur la précision de la terminologie utilisée et la consolidation de mon argumentaire.

Quant à la tension stabilité /changement, professeur D propose comme traduction *continuity/change* alors que j'avais proposé *stability/change*. Les deux tensions sont utilisées dans la littérature anglophone. Toutefois, j'ai noté que le concept de continuité rejoint l'idée de l'évolution, dans le sens d'un effet souhaité du changement et non comme un élément qui s'y oppose. Sutherland et Smith (2011) définissent le changement comme un phénomène naturel qui sert à soutenir et à affermir la continuité. En ce sens, le mot stabilité me semble mieux illustrer la tension avec le changement tandis que la continuité représente davantage ce qui est recherché et rejoint ainsi davantage l'idée de l'évolution : l'intersection entre la stabilité et le

changement, [...], où les opportunités de développement organisationnel et de renouveau surgissent (Sutherland et Smith (2011), traduction libre, p.536)³⁹. (Mémo #7).

J'ai aussi eu la possibilité de dialoguer avec d'autres étudiants en recherches qualitatives, notamment par l'entremise d'un groupe de co-développement. La formule ouverte des rencontres nous offrait un espace pour échanger quant à nos préoccupations liées à nos études respectives. Des préoccupations par rapport à un besoin de recul face aux données, à la liberté et à la créativité du chercheur sont des exemples de sujets qui ont été abordés.

Finalement, des échanges avec des personnes qui ne sont pas dans le domaine de la gestion se sont aussi avérés utiles. À titre d'exemple, la discussion au sujet du processus artistique d'un ami illustrateur a enrichi ma propre compréhension du processus créatif nécessaire à l'exercice de théorisation. Dans un autre ordre d'idée, avec une amie entraîneuse d'une équipe sportive, nos échanges ont mis en lumière des convergences entre son vécu et celui des gestionnaires concernant notamment les tensions entre l'individuel et le collectif.

Tout compte fait, ces exemples relatent que la verbalisation de nos réflexions et de nos constats avec un public élargi peut nous aider à approfondir notre propre compréhension et à mieux faire ressortir l'essentiel de notre étude. Il est à noter que certaines conversations peuvent aussi nous éloigner de notre sujet⁴⁰. La vigilance est donc de mise afin de trouver l'équilibre entre l'ouverture d'esprit et une malléabilité qui pourrait nous rendre vulnérable à l'éparpillement.

³⁹ It is at the intersection of stability and change, [...] where opportunities for organizational development and renewal abound.

⁴⁰ J'ai remarqué cet effet plus particulièrement avec mes collègues étudiants qui tentaient de ramener mon sujet à leur domaine ou à leur approche méthodologique.

Ce récit personnalisé des stratégies d'écriture, de schématisation et de verbalisation qui ont nourri le processus d'analyse a été raconté dans l'esprit de bâtir la crédibilité du parcours méthodologique emprunté. De plus, il me semble important de souligner un des éléments qui a caractérisé les trois grandes stratégies précédemment décrites: le plaisir. Notre vécu de chercheuse rejoint ainsi ce que Charmaz (2014) a nommé *theoretical playfulness* et que Caty et Hébert (2019, p.71) ont traduit comme la « théorisation ludique ». Cette posture rappelle l'aspect créatif qui implique de jouer avec les données et les codes avec un esprit ouvert (Caty et Hébert, 2019). La pensée créative habilite le chercheur à dépasser la description d'un catalogue de codes et à générer de nouvelles idées et de nouvelles associations entre celles-ci (Thornberg, 2012). En somme, l'écriture, la schématisation et la verbalisation m'ont permis de structurer l'itération en conservant un esprit créatif.

La prochaine sous-section complète la description des boucles d'itération qui ont marqué le développement de l'analyse. L'utilisation du pronom « je » est ici cessée pour revenir au « nous de modestie »⁴¹.

3.4.3. Développement de l'analyse

La description d'une approche circulaire s'avère complexe et elle est généralement située de manière séquentielle en présentant les phases de la démarche de manière dissociée les unes des autres (Suddaby, 2006). Ce choix est justifié par un souci de simplifier le processus pour le lecteur (Guillemette, 2006) et de le rendre plus compréhensible pour les chercheurs qui ont une perspective positiviste (Suddaby, 2006). Nous comprenons tout à fait ces arguments, mais nous prenons le pari de faire vivre l'itération constante de notre démarche à notre lectorat. Notre choix est basé sur la croyance que la compréhension sera approfondie par un récit qui relate le vécu de la

⁴¹ Adjectif utilisé entre autres par Reverso : http://grammaire.reverso.net/4_2_22_nous_vous.shtml
Saisie le 29 juin 2020.

chercheuse. En permettant au lecteur de se représenter le raisonnement logique qui soutient notre théorisation, nous souhaitons illustrer la rigueur méthodologique de notre démarche. Les prochains paragraphes relatent les différentes boucles d'itération qui expliquent le chemin parcouru pour clarifier la problématique, organiser les données et établir des relations entre les concepts en ayant systématiquement en tête les intentions omniprésentes de *variation*, *validation*, *saturation* et *intégration* (Guillemette et Lapointe, 2012).

Clarification de la problématique – (variation)

En cohérence avec la tradition de la MTE, le contenu des entrevues réalisées a fait l'objet de divers processus de codification (codification ouverte, axiale et sélective)⁴² (Strauss et Corbin, 2004, Lejeune, 2014). La codification constitue effectivement un élément-clé de la MTE; elle cherche à dégager l'essentiel des propos recueillis auprès des participants (Paillé, 1994). En raison de la simultanéité de la collecte et de l'analyse de données, la réalisation d'un grand nombre d'entrevues à un rythme qui ne permet pas l'analyse est à proscrire. Murphy *et al.*, (2017) suggèrent de faire des blocs d'entrevues à un rythme qui favorise l'ajustement quant au choix des participants et aux questions d'entrevue. Ils précisent que cette précaution est d'autant plus importante lors des premiers blocs et que ceux-ci ne devraient pas dépasser de deux à cinq personnes. Dans le respect de cette logique, nous avons réalisé un premier bloc de cinq entrevues auprès de gestionnaires d'une même organisation.

Le codage de ce premier bloc d'entrevues a été complété dans un esprit inductif; sans questions spécifiques et en tentant de faire ressortir les éléments essentiels des propos recueillis. Ce codage initial ou l'étiquetage (Lejeune, 2014) fait généralement référence au codage ouvert : « le processus analytique par lequel les concepts sont identifiés et par lequel leurs propriétés et leurs dimensions sont découvertes dans les données »

⁴² Le logiciel d'analyse de données QDA mineur a été utilisé pour faciliter la codification et l'organisation des données recueillies.

(Strauss et Corbin, 2004, p.133). L'objectif de compréhension du phénomène étudié oriente ainsi la quête de variation (Guillemette et Lapointe, 2012). L'intention de variation est cohérente avec l'esprit de découverte du codage ouvert. Lejeune (2014) rappelle que ces découvertes assurent à la fois l'enracinement aux données et génèrent de premières conceptualisations.

En lien avec les concepts sensibilisants sur lesquels était basé le guide d'entrevue initial, ce premier exercice d'analyse a mis en lumière les leviers et les freins à la collaboration ainsi que des exemples de situations associées à la responsabilisation. Cette analyse préliminaire a aussi révélé des tensions concernant des enjeux de transparence, d'incohérence ainsi que de compétition entre les objectifs individuels, ceux des équipes (départements) et les objectifs organisationnels globaux.

Un deuxième bloc d'entrevues a été complété auprès de trois gestionnaires travaillant dans deux autres organisations. À ce moment, l'échantillonnage poursuivait l'intention de variation et la génération d'un éventail de situations qui permet de dégager et de définir partiellement un certain nombre de catégories. Dans la perspective de notre question de recherche initiale : *Comment les gestionnaires composent-ils avec le paradoxe développement du pouvoir d'agir/collaboration?* nous avons posé trois questions aux données :

1. Quels sont les enjeux liés à la collaboration ?
2. Quels sont les enjeux liés au développement du pouvoir d'agir – à la capacité d'initiatives ?
3. Quelles sont les tensions entre le pouvoir d'agir/la capacité d'initiatives et la collaboration ?

Encore cette fois-ci, nous avons recensé des incitatifs et des freins à la collaboration et au développement du pouvoir d'agir. Quant aux tensions, une analyse plus approfondie a fait ressortir deux axes de tensions : (1) la gestion des attentes individuelles et collectives ; (2) un conflit de légitimité entre la conformité (norme) et la déviance positive qui propose des ajustements de manière à innover. En parallèle, les gestionnaires ont exprimé avoir besoin de repères de gestion plus créatifs pour

s'arrimer à la complexité et aux exigences des organisations qui misent davantage sur l'innovation, la créativité, la réactivité tout en demeurant axées sur les résultats et l'efficience.

À la suite d'un troisième bloc d'entrevues, il devenait de plus en plus saillant que les gestionnaires vivent des tensions et se sentent mal outillés ou parfois frustrés par ce qu'ils perçoivent comme des incohérences entre des demandes contradictoires. Ces tensions semblaient dépasser le paradoxe entre la responsabilisation et la collaboration. En discutant de cet aspect avec notre directrice de thèse, nous avons convenu qu'il était pertinent d'investiguer davantage cette piste en posant de nouvelles questions aux donnés afin de tenter de faire émerger la réalité plus micro vécue par les gestionnaires. Nous sommes donc retournée aux données avec de nouvelles questions. Un nouvel exercice de codage a été réalisé en analysant les propos des gestionnaires à l'aide des deux questions suivantes :

1. Quelles sont les situations d'apparentes contradictions vécues par ce gestionnaire?
2. Comment ce gestionnaire compose-t-il avec ces contradictions (stratégies et réactions) ?

Avec en tête une intention de variation (Guillemette et Lapointe, 2012), la poursuite du processus d'analyse s'est concentrée sur l'identification de situations de contradictions. Ces situations ont d'abord été regroupées sous six catégories. Celles-ci ont été nommées en utilisant la ficelle des verbes qui « consiste à préférer, chaque fois que c'est possible, les verbes aux noms » (Lejeune, 2014, p.71). L'exercice des ficelles a mené à nommer six catégories. Pour définir ces catégories, nous avons ciblé quelques aspects à documenter, dont les actions principales, les objectifs, les effets recherchés, les effets non souhaités et les enjeux. La logique de comparaison constante basée sur la recherche de contrastes et de similitudes a soutenu l'identification des propriétés des catégories.

Parallèlement, les extraits codés pour répondre à la deuxième question ont permis d'identifier des stratégies et des réactions associées aux tensions vécues par les gestionnaires. Cette analyse spécifique et systématique visait à la fois la couverture d'un plus large éventail de possibilités ainsi que la bonification et la validation des catégories identifiées à l'aide de la première question. Ensuite, les six catégories ont été rassemblées dans un même tableau dans lequel nous avons pu tracer de potentiels pairages entre des actions en apparence contradiction. Au fur et à mesure que le codage s'est poursuivi, nous avons été en mesure d'établir des liens entre les catégories. Le codage est alors qualifié d'axial parce qu'il s'articule autour de catégories, leurs propriétés et les relations entre elles (Lejeune, 2014 ; Strauss et Corbin, 2004). Le travail de mise en relation permet de passer de la description à l'explication; de passer d'un plan statique à un plan dynamique (Paillé, 1994). Cette étape vise à dégager et à expliciter les liens verticaux et transversaux entre les catégories de manière à faire ressortir des traits saillants communs (Paillé et Muccchelli, 2016). En parallèle, le codage de deux entrevues supplémentaires a mis en lumière la notion de la remise en question et du souci d'amélioration. Ces éléments ne ressortant pas dans les autres catégories, nous avons ainsi ajouté une 7^e catégorie.

L'analyse des situations d'apparentes contradictions vécues par les gestionnaires a donc permis de les regrouper en sept catégories et de confirmer que les gestionnaires vivent des tensions. De plus, l'amorce de la mise en relations des catégories remet en doute le paradoxe collaboration/développement du pouvoir d'agir dans le sens que ce paradoxe n'apparaît pas central pour décrire le vécu des gestionnaires. Ce qui émerge des données reflète plutôt que la volonté de responsabiliser les employés jumelée à une nécessité de collaboration entraîne des tensions qui sont difficiles à concilier pour les gestionnaires.

En définitive, les premières boucles de collecte et d'analyse de données nous ont poussée à clarifier notre problématique et ont fait évoluer notre question initiale de recherche vers la question suivante :

Comment les gestionnaires composent-ils avec les tensions paradoxales liées au développement de la capacité d’agir⁴³?

Cette clarification de notre problématique qui a fait évoluer notre question de recherche est en cohérence avec la logique de la MTE qui conçoit l’objet de recherche comme un terrain à explorer. En lien avec les boucles d’échantillonnages, l’application de la MTE prévoit qu’un chercheur puisse circonscrire le phénomène étudié au cours de la démarche (Garreau, 2015).

Itération entre les données et la littérature : l’organisation et la modélisation des données

Une fois notre problématique précisée, nous sommes retournée à la littérature pour amorcer le passage des données brutes vers la conceptualisation. Le *competing values framework* proposé initialement par Quinn et Rohrbaugh (1983) et bonifié par Quinn, Faerman, Thompson, McGrath et Bright, (2015) a été inspirant notamment pour l’organisation des données. Ce modèle tente d’expliquer le construit de l’efficacité par l’intégration de quatre actions fondamentales : compétitionner, contrôler, collaborer, créer (Quinn *et al.*, 2015). D’une part, les définitions que Quinn *et al.*, (2015) proposent pour ses actions fondamentales rejoignent certaines actions que nous avons identifiées dans nos données (arbre à codes) et ont inspiré la description de certaines catégories et sous-catégories. D’autre part, les écrits de Quinn, Hildebrandt, Rogers et Thompson, (1991) suggèrent différentes façons de visualiser graphiquement les « paires de descripteurs organisationnels ⁴⁴ » qu’ils ont identifiées. La présentation d’axes en trois dimensions (axes x, y et z) et la possibilité d’identifier des pôles pour chacun des axes

⁴³ Le développement du pouvoir a agi comme concept sensibilisant en servant de guide à notre recherche inductive. Toutefois, en cours de route, il s’est avéré qu’il ne correspondait pas au vécu rapporté par les participants de notre étude. Le construit du développement de la capacité d’agir (DCA) semble offrir une plus grande résonance auprès des gestionnaires interviewés. L’évolution de cette réflexion ainsi que la définition du construit du DCA sont explicitées au chapitre discussion et constitue une contribution théorique de la présente thèse.

⁴⁴ *Pairs of organizational descriptors* (Quinn *et al.*, 1991, p.216).

ont particulièrement influencé notre modélisation des tensions vécues par les gestionnaires.

Le travail d'organisation des données a ainsi été alimenté par la comparaison constante et l'itération entre les données et la littérature. Ce travail requiert ce que Mintzberg (2005) appelle le *connect-disconnect*, ce que nous interprétons comme une dualité entre l'enracinement et le recul. Nous avons utilisé la schématisation comme stratégie pour concilier cette dualité. Pour nous donner une vue d'ensemble, nous avons rassemblé les catégories répertoriées en un tableau-synthèse. Nous avons aussi élaboré plusieurs cartographies pour mettre en relations les catégories entre elles. Cela a mené à un pairage de certaines catégories. En représentant ces liens par des flèches dans notre tableau-synthèse, nous nous sommes rendu compte que ceux-ci ne se limitaient pas qu'aux catégories pairées, mais qu'il existait des liens entre les différentes catégories. Cette observation nous a incitée à schématiser chacune des catégories sans les paier et à illustrer l'ensemble des interactions entre les catégories puisque celles-ci allaient au-delà du pairage initialement proposé (annexe D).

Le travail de mise en relations a ainsi abouti à une modélisation qui expose le pairage de certaines catégories en les représentant comme les pôles d'un même axe (flèche linéaire bidirectionnelle). Le modèle propose ainsi une organisation visuelle en regroupant les tensions vécues par les gestionnaires sous quatre axes qui interagissent entre eux (flèches pointillées entre les axes). Un des axes est représenté sous la forme d'un cercle qui entoure les autres axes afin de le situer comme partie intégrante de l'écosystème du gestionnaire⁴⁵. La schématisation a ainsi aidé à exprimer et à rassembler nos idées et créer un ensemble qui se tient (Mintzberg, 2005).

À partir de cette modélisation, nous avons poursuivi la collecte de données avec une intention de validation et d'intégration. Nous avons l'impression qu'à travers les axes

⁴⁵ Les spécificités de chacun des axes sont expliquées en détail au prochain chapitre qui présente les résultats.

et leurs pôles, nous avons identifié ce que Langley (1999) nomme les « *core categories* », celles qui contribuent au resserrement de notre compréhension et à l'intégration de concepts en un tout cohérent et enraciné dans les données.

Maintien du souci d'enracinement – (validation)

La circularité qu'exige la construction d'une théorisation enracinée est marquée d'allers-retours constants entre les données et la littérature. Les travaux de Quinn et ses collègues (Quinn et Rohrbaugh, 1983; Quinn *et al.*, 1991 et Quinn *et al.*, 2015) ont illustré l'apport de la littérature au processus d'abstraction et d'organisation des idées. Les exemples qui suivent témoignent de notre constant souci de demeurer enracinée dans les données tout au cours de l'exercice de théorisation. Nous nous référons à des extraits des mémos car les traces de la démarche inscrite dans ces derniers rendent explicite le passage des données brutes vers une conceptualisation pratique (Birks *et al.*, 2008).

Un premier exemple du souci d'enracinement aux données concerne la précision de la terminologie utilisée. Les extraits suivants rapportent l'influence des mots utilisés sur le terrain pour nommer les actions et les axes.

Quant à l'action de canaliser, j'ai un doute qui persiste quant au choix du mot. Un gestionnaire a utilisé le mot focaliser qui me semble encore plus juste. Après vérification, le terme focaliser est français, le terme focuser est un anglicisme. L'action de focaliser est synonyme de concentrer, axer, canaliser. (mémorandum #4)

J'ai aussi noté que trois gestionnaires interviewés parlent d'évolution plutôt que de changement ou de renouveau. Le verbe « évoluer » semble être une bonne « ficelle » pour regrouper les extraits de la catégorie renouveler. (mémorandum #1)

Un deuxième exemple témoigne de la difficulté de rester fidèle aux données lorsque celles-ci ne présentent pas une réalité uniformisée.

Le travail de description des catégories rend compte du fait que certaines catégories sont beaucoup plus documentées que d'autres. Je

dois alors me rappeler de rester enracinée aux données. Il est parfois tentant de sortir de l'essentiel en plaçant l'accent sur certains détails dans l'objectif inconscient d'ajouter des paragraphes. L'exercice de la théorisation enracinée implique que tous les thèmes ne sont pas couverts de la même façon. Plutôt que de tenter de compenser, je dois me questionner si la description reflète le vécu des gestionnaires et m'interroger sur ce qui fait qu'une catégorie est plus ou moins étoffée. Est-ce pour des raisons méthodologiques ou en lien avec le vécu des gestionnaires? (mémo #4)

La préoccupation de rester collée aux données caractérise toutes les boucles d'itérations et répond autant aux finalités de variation, de validation, de saturation que d'intégration. La suite de la description de la mise en œuvre de notre cadre opératoire rend compte plus spécifiquement de la valeur ajoutée des rencontres de validation ainsi que de l'ubiquité de l'intention de saturation et d'intégration.

Rencontres de validation

La validation est fondée sur un processus constant et rigoureux de comparaisons et d'allers-retours vers les données. Les analyses confirment et infirment constamment les interprétations (Strauss et Corbin, 2004). Ce retour constant vers le terrain vise à recueillir de nouvelles données pour enrichir l'analyse et aussi pour la valider. L'exercice de validation comprend aussi la présentation de résultats préliminaires aux acteurs concernés afin d'avoir leur avis quant à la correspondance de ceux-ci avec l'interprétation de leur propre vécu (Guillemette, 2006). Ce genre de précautions favorise la pertinence et la cohérence des résultats (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

Nous avons animé quatre rencontres de validation avec des groupes de gestionnaires qui se sont déroulées entre le mois de décembre 2019 et le mois de mars 2020. Ces groupes étaient composés de gestionnaires que nous avons interviewés ainsi que de certains de leurs collègues de leurs organisations respectives. Au total, 40 personnes

ont participé à cet exercice de validation⁴⁶. Les rencontres débutaient par une présentation visuelle des résultats et visaient à stimuler l'échange et la rétroaction des participants. La première rencontre a duré une heure et pour les trois autres rencontres, la discussion s'est étendue sur une période de deux heures.

Les rencontres de validation ont contribué à préciser certaines actions, notamment par des illustrations supplémentaires et des analogies. Plusieurs d'entre elles ont d'ailleurs été intégrées à la présentation de nos résultats (prochain chapitre). Il n'y a pas d'actions qui ont été réfutées, mais certaines ont suscité plus d'engouement⁴⁷. L'échange avec les gestionnaires nous a aussi conduit vers l'enrichissement de la compréhension du construit central de notre étude : le développement de la capacité d'agir (DCA). Les propos des participants nous ont amenée à mieux cerner les finalités de la capacité d'agir et à les distinguer de celles du pouvoir d'agir.

Lors des entrevues, nous nous étions rendu compte que les questions du guide d'entrevue concernant le pouvoir d'agir nécessitaient l'ajout des sous-questions. Dès qu'il était question de favoriser l'initiative, de parler de ce que les employés étaient capables de faire, les réponses étaient plus riches et moins timides que lorsque les questions se limitaient au pouvoir d'agir. Les sous-questions sont donc devenues un ajout au guide d'entrevue et plus l'analyse avançait, plus nous étions en mesure de constater que le construit du pouvoir d'agir ne correspondait pas à ce que les participants vivaient. Lors des rencontres de validation, nous avons présenté le construit du DCA aux gestionnaires et leur approbation était évidente autant dans leur non verbal que dans leur discours. Ces rencontres de validation ont ainsi confirmé la transition du développement du *pouvoir* d'agir vers le développement de la *capacité* d'agir.

⁴⁶ Les rencontres de validation ont respectivement inclus, 9, 7, 2 et 12 personnes. Elles sont identifiées dans le texte par l'abréviation RV suivi d'un chiffre qui réfère au groupe rencontré (RV1, RV2, RV3 et RV4).

⁴⁷ À titre d'exemple, l'action de traduire a suscité de l'intérêt à chacune des rencontres.

Nous avons aussi observé que les rencontres de validation ont entraîné une prise de conscience pour plusieurs gestionnaires. Par exemple, lors de la troisième rencontre de validation, les participantes ont mieux compris certaines réactions des équipes avec lesquelles elles travaillent par rapport à la responsabilisation.

Finalement, les rencontres de validation ont permis de confirmer que le modèle et les actions résonnent avec le vécu des gestionnaires dans l'ensemble. En faisant référence aux actions managériales, un dirigeant a dit : « J'aime les mots; ils sont bien choisis ». Les gestionnaires apprécient l'application concrète du modèle proposé : « Ça donne des actions concrètes » (RV3), « Il s'agit d'un outil clé en main » (RV4). Lors de la deuxième rencontre de validation (RV2), un gestionnaire a verbalisé que les actions présentées dans le modèle exprimaient ce qu'il vivait et ce qu'il souhaitait faire vivre, mais qu'il n'aurait pas pu l'organiser de cette façon. Cette affirmation a confirmé que l'interprétation des données semblait atteindre notre objectif de transposer le vécu des gestionnaires en une pensée organisée qui pourra être partagée.

Indices de saturation

La saturation implique une compréhension profonde et étendue des propriétés des catégories. (Murphy *et al.*, 2017). Il ne s'agit pas d'une phase d'analyse, mais d'une intention omniprésente qui se caractérise par un retour aux codes, aux catégories et aux données pour soulever les compréhensions incomplètes, pour combler les interrogations ou les incohérences persistantes (Guillemette et Lapointe, 2012). Pour Guillemette (2006) et pour Suddaby (2006), la saturation étant fondée sur le jugement de l'analyste, elle demeure relative. Suddaby perçoit néanmoins la répétition d'informations et la confirmation de catégories existantes comme des signes de saturation. Quant à Guillemette (2006, p.78), il propose que la saturation serait atteinte lorsque : « l'analyste considère que la collecte de données n'apporterait rien de nouveau à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène à l'étude. ».

Tel que mentionné précédemment, la rédaction de mémos s'avère un outil précieux pour appuyer le jugement du chercheur. Cette activité guide la prise de décisions (ex. : identification de participants) et alimente les questionnements conceptuels qui mènent ultimement à la saturation (Murphy *et al.*, 2017). Les extraits suivants de mémos rédigés en cours d'analyse relatent nos réflexions quant aux signes de saturation soulevés au cours de notre démarche de collecte et d'analyse de données.

J'ai perçu un premier signe de saturation ! À la fin de l'entrevue, lorsque la répondante m'a demandé si l'entrevue avait répondu à mes attentes, je lui ai dit : « On dirait que je t'ai payée pour que tu me donnes ces réponses! ». Je me suis questionnée si j'avais orienté les questions, ce que je vérifierai avec le verbatim, mais j'ai l'impression d'avoir été vigilante et d'avoir utilisé les mêmes questions que pour l'entrevue précédente. (mémo#3)

Je remarque des signes de saturation :

- Les entrevues sont plus dirigées afin de combler les questionnements et les trous pour certaines catégories. En ce sens, mon guide d'entrevue est beaucoup plus précis et je respecte plus systématiquement les questions. Dans le dernier bloc, je retrouve les mêmes questions dans toutes les entrevues à plusieurs occasions.
- Lorsque j'intègre l'analyse des dernières entrevues, dans la majorité des cas je dois choisir entre un extrait déjà dans le texte ou un nouveau qui va dans le même sens (redondance). (mémo #5)

Quant à l'entrevue E20, les illustrations se sont avérées redondantes avec les exemples déjà mentionnés. Cette entrevue a tout de même permis d'ajouter une analogie (code de la route) et des extraits qui ajoutent un peu de saveur (comme une épice).
Le tableau des actions n'a pas été modifié à la suite de l'intégration de ces entrevues. (mémo #6)

À la suite du dépôt d'une version préfinale de mon chapitre de présentation des résultats, je suis venue à la conclusion que la collecte de données était complétée. Les dernières entrevues n'apportant pas de modification ou de bonification à nos catégories (saturation). De plus, en tentant de préparer des questions pour des entrevues supplémentaires, je me suis rendu compte que celles-ci concernaient

les conséquences (manifestations) souhaitées et non souhaitées du développement de la capacité d'agir. Ces questionnements m'éloignent de ma question de recherche qui vise à comprendre comment les gestionnaires composent avec les tensions paradoxales associées au DCA. (mémo #7)

Boucles d'intégration

À l'image d'une réduction culinaire qui vise la concentration des saveurs, l'intégration se caractérise par une opération de réduction des données vers une densité théorique. L'analyse intégrative serait ainsi teintée par la tension omniprésente créée entre la variation des données et la quête d'identifier une trame commune (Mintzberg, 2005).

Guillemette et Lapointe (2012) expliquent que l'intégration de leur système catégoriel, de leurs modélisations (schémas) et de leurs mémos a permis de soutenir une dernière étape d'analyse qui a résulté en une « présentation unifiée » : leur théorie (p.27). Pour notre étude, le travail d'intégration s'est d'abord actualisé à travers le codage d'entrevues supplémentaires et la rédaction de la synthèse des résultats. Ces activités ont permis de préciser les définitions des catégories et de regrouper certaines actions. Par exemple, cet exercice « d'épuration » a fait passer le nombre d'actions de neuf à quatre pour un des axes du modèle. De même, la rédaction de la présentation des résultats a entraîné un resserrement qui a mené à fusionner les tensions paradoxales en quatre dualités.

En continuité avec les différentes stratégies que Guillemette et Lapointe (2012) regroupent sous l'intention d'intégration, nous sommes d'avis que la rédaction du chapitre discussion de notre thèse nous a aussi permis de consolider l'intégration. La mise en relations de notre modélisation avec d'autres modèles recensés dans la littérature conceptuelle et dans des études empiriques, nous a incitée à synthétiser notre compréhension et à expliciter les contributions de notre étude.

En conclusion, la description de la mise en œuvre visait à décrire dans sa globalité le parcours du développement de l'analyse à travers des intentions de variation, de validation, de saturation et d'intégration. Par cette description, nous avons un double objectif soit d'offrir une vue d'ensemble du chemin parcouru tout en explicitant de manière détaillée et personnalisée les processus et les stratégies qui nous ont menée des données brutes à une théorie substantive.

La description de la mise en œuvre constitue le cœur de notre récit méthodologique notamment parce qu'elle met en lumière la nécessaire combinaison de la rigueur méthodologique et la créativité propre à l'exercice de théorisation située dans une perspective interprétativiste de la MTE.

3.5. CONSIDÉRATIONS QUANT AUX CRITÈRES DE QUALITÉ ET DE L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

La rigueur scientifique serait surtout associée à la valeur des résultats (Fortin, 2010). Les critères de qualité assistent le lecteur dans son évaluation de son niveau de confiance par rapport aux connaissances générées, au processus de recherche et au modèle proposé (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Caty, 2014). De même, le lecteur doit avoir accès aux mesures prises pour assurer le respect des principes d'éthiques (Robinson, 2015). C'est pourquoi les stratégies mises en place pour rehausser la qualité et l'intégrité de notre étude sont présentées dans les prochaines sous-sections.

3.5.1. Critères de qualité

Les critères qui appuient la qualité d'une recherche doivent être cohérents avec la posture épistémologique et ontologique dans laquelle elle s'insère (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Les critères de qualité en recherche qualitative sont énumérés de multiples façons (Miles et Huberman, 2003 ; Murphy *et al.*, 2017 ; Prévost et Roy, 2015) et varient au sein même des recherches fondées sur la MTE (Caty, 2014). Pour

répondre aux exigences de scientificité de la présente thèse, nous avons regroupé notre argumentaire sous les notions de crédibilité et de transférabilité. Cette terminologie nous apparaît représentative d'une méthodologie qualitative ; elle se distingue du vocabulaire de quantitatif (validité, généralisation) et appuie la rigueur nécessaire à l'exercice de théorisation.

La crédibilité inclut la cohérence du processus de recherche et l'adéquation entre les données et la réalité étudiée. Pour établir la cohérence de la démarche, la « transparence du chercheur » (Prévost et Roy, 2015, p.189) est de mise. La rigueur méthodologique s'exprime, entre autres, par la description du cheminement des données brutes vers les principaux constats. La démarche adoptée doit être décrite concrètement (Bansal et Corley, 2011 ; Drucker-Godard *et al.*, 2003 ; Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Ces considérations ont été au cœur de notre récit méthodologique. Celui-ci a été relaté de manière détaillée et appuyé par des extraits et des exemples de schématisation pour expliciter notre raisonnement. De la même façon, la présentation des résultats (chapitre IV) est appuyée par les propos *in situ* des participants. Les résultats ont ainsi été formulés de manière à dénoter l'enracinement des données.

Pour favoriser l'adéquation entre les données issues du terrain et les analyses du chercheur, il est conseillé de trianguler les données et de présenter les analyses préliminaires et la théorie émergente aux acteurs qui ont participé directement ou indirectement à la collecte de données (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012 ; Murphy *et al.*, 2017 ; Prévost et Roy, 2015). Les conversations spontanées avec les gestionnaires sur le terrain ainsi que les rencontres de validation ont contribué à renforcer la crédibilité de notre interprétation. Considérant que la crédibilité correspond au caractère plausible des résultats perçus par les personnes qui vivent le phénomène, la validation auprès des participants est considérée comme la stratégie la plus importante pour établir ce critère de qualité (Fortin, 2010).

Finalement, ce que Sandberg (2005) nomme la validité transgressive appuie la crédibilité par la mise en lumière des tensions et des contradictions vécues lors de l'analyse et de la façon dont celles-ci ont été considérées pour éviter le biais de confirmation et pour donner de la robustesse à l'interprétation. L'utilisation du journal de bord et des mémos pour consigner les doutes et le besoin de recul a été illustrée par quelques extraits dans la description de la mise en œuvre de notre cadre opératoire. De même, tel que recommandé par plusieurs auteurs (Drucker-Godard *et al.*, 2003 ; Murphy *et al.*, 2017 ; Sandberg, 2005), nous avons été transparente quant au paradigme interprétativiste qui a teinté notre position et nos *a priori*.

En ce qui concerne la transférabilité, elle se définit comme l'application de conclusions à d'autres contextes que celui visé par l'étude initiale. La transférabilité doit tenir compte de l'ancrage contextuel du phénomène étudié (Drucker-Godard *et al.*, 2003; Murphy *et al.*, 2017). Un des objectifs de notre recherche est de générer une théorie substantive, c'est-à-dire une théorie circonscrite à un contexte (Saunders, Gray, Tosey et Sadler-Smith, 2015). L'évaluation de sa transférabilité examine les possibilités que les constats issus de notre étude puissent servir de repères pour agir sur d'autres contextes (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Nous avons étudié les tensions paradoxales inhérentes au développement de la capacité d'agir au sein d'organisation qui perçoivent la responsabilisation comme un positionnement stratégique. Les comités de gestion que nous avons observés sur une période de plusieurs mois nous ont permis de constater que ce positionnement est variable dans le sens que les résultats obtenus et la situation financière influencent la motivation des organisations envers la responsabilisation. Ainsi, le contrôle reprenait périodiquement ses droits lorsque l'incertitude augmentait. Ces situations contrastantes ont ainsi enrichi notre compréhension du phénomène et nous portent à croire que des tensions similaires pourraient s'exprimer au sein d'organisations qui ne placent pas nécessairement la responsabilisation comme une priorité organisationnelle. Ainsi, nous sommes d'avis que la modélisation des tensions paradoxales liées au développement

de la capacité d'agir pourrait servir de repères pour des gestionnaires qui œuvrent dans des organisations moins centrées sur la responsabilisation. Les notions apportées par rapport à la gestion paradoxale (chapitre Discussion) nous apparaissent transférables à d'autres contextes. En effet, selon Smith et Lewis (2011), la turbulence et la complexité rendent les tensions paradoxales plus saillantes, ainsi la réalité contemporaine des organisations rend la gestion paradoxale omniprésente. Étant donné que notre recherche propose des pistes d'actions pour composer avec des tensions paradoxales, nous estimons que notre contribution pratique dépasse le contexte du développement de la capacité d'agir et pourrait servir de repère pour la gestion paradoxale de manière élargie.

En somme, bien que notre étude ne vise pas une généralisation, nous sommes d'avis que le modèle et la théorie élaborés pour répondre à notre question de recherche pourraient s'appliquer à d'autres situations que celles spécifiquement étudiées.

3.5.2. Éthique de la recherche

Les principes qui assurent l'éthique d'une étude convergent autour du respect, de la justice, de la bienfaisance et de la non-malfaisance. Le respect inclut l'autonomie du participant qui se concrétise notamment par la possibilité de se désister à tout moment. La justice réfère au souci de traiter les personnes équitablement. La bienfaisance comprend les efforts du chercheur pour faire en sorte d'offrir des résultats pertinents, alors que la « non-malfaisance »⁴⁸ se rapporte à la protection de l'anonymat et à la confidentialité (Robinson, 2015).

Le formulaire d'information et de consentement (annexe E) signé par les participants de notre recherche rend compte du respect de ces principes. Ce formulaire ainsi que l'ensemble de la démarche méthodologique préconisée pour notre étude a reçu

⁴⁸ « *non-maleficence* » (Robinson, 2015, p.146).

l'approbation du comité d'éthique de la recherche (CÉR)– Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (annexe F). Le dossier remis au CÉR inclut un résumé du projet de recherche, un exemplaire des outils de collecte de données, les formulaires de consentement ainsi que l'invitation pour le recrutement des participants (courriel type). De plus, étant donné que nous assistons à des comités nous donnant accès à de l'information sensible, des ententes de confidentialité ont été signées par les répondants des deux entreprises⁴⁹ où nous avons fait de l'observation. Ces ententes ont été préparées par le service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création (SARIC) qui a aussi assuré la coordination des signatures.

Tel que stipulé dans notre formulaire d'information et de consentement, les avantages de la participation des gestionnaires à cette recherche se traduisent principalement en des occasions de réflexion sur leurs pratiques de gestion. Comme le mentionnent Miles et Huberman, (2003, p.525), les participants peuvent « retirer une meilleure compréhension ou un apprentissage de leur situation ». Il est toutefois possible que les avantages que ces derniers en retirent ne soient pas équivalents d'un gestionnaire à l'autre. La participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients ou de risques significatifs pour les gestionnaires observés et interrogés. Le principal inconvénient ressorti est le temps consacré par les gestionnaires pour passer les entrevues et pour participer à des moments de discussion à des fins de validation.

Dans le cadre de notre étude, l'observation s'est échelonnée sur plusieurs mois et des relations plus étroites se sont développées entre la chercheuse et les participants. Il s'est donc avéré important que notre rôle de chercheuse soit clair pour les participants et que ceux-ci ne confondent pas ce rôle avec celui d'une consultante ou d'une conseillère. En ce sens, l'obtention d'une bourse de la FRQ nous a permis d'avoir accès à des milieux sans que ceux-ci ne subventionnent notre étude. Cette situation nous a procuré une indépendance qui a diminué les ambiguïtés quant aux attentes du milieu et qui rendait claire la raison de notre présence. Tout de même, le fait que l'observation

⁴⁹ Outre les représentant des entreprises, le vice-recteur associé à la recherche, Madeleine Audet, professeure et directrice de recherche et la chercheuse-doctorante ont signé ces ententes.

offre la possibilité de révéler des informations qui vont au-delà du discours des acteurs pose certains défis éthiques particuliers à considérer (Journé, 2012). Ainsi, nous avons redoublé de vigilance pour éviter de divulguer des renseignements qui pourraient avantager certaines personnes aux dépens de leurs collègues et ainsi porter préjudice à ces derniers.

Pour conclure, nous sommes en accord avec Robinson (2015) sur l'idée que la compréhension partagée entre le chercheur et les participants quant à la valeur et la finalité recherchée constitue une manière fondamentale d'assurer l'intégrité d'une étude. Nous sommes d'avis que cette compréhension mutuelle a contribué à faire le pont entre la théorie et la pratique tout en respectant la rigueur et l'éthique propres à la science.

3.6. CONCLUSION

En guise de conclusion, soulignons l'essence pratique et pragmatique de la MTE qui a d'abord été pensée pour aider les chercheurs à comprendre des phénomènes sociaux complexes (Suddaby, 2006). Pour ce faire, les processus d'analyse qu'elle déploie jumellent la systématisation rigoureuse à la sensibilité du chercheur. En combinant ainsi la rigueur et la créativité, la MTE appuie le façonnage de théories scientifiquement légitimes et innovantes (Garreau, 2015). Fendt et Sachs (2008) rappellent que lorsque nous négligeons l'aspect artistique ou créatif dans la science, nous oublions que les règles méthodologiques sont au service de la recherche, et que nous préconisons parfois le contraire; c'est-à-dire que le chercheur est au service de la méthode.

À travers les différentes considérations décrites au présent chapitre, nous avons tenté de refléter la dualité entre la rigueur méthodologique et la créativité. Personnellement, la tension que génère cette dualité s'est avérée constructive et a d'ailleurs suscité une certaine curiosité qui nous a incitée à lui accorder une attention particulière. En tentant de prendre un peu de hauteur ou de recul par rapport à notre démarche méthodologique,

nous avons constaté que tout comme les gestionnaires que nous avons interviewés, les chercheurs vivent des tensions paradoxales. Nous avons donc tenté d'appliquer certaines réflexions présentées dans nos résultats sur le vécu paradoxal des gestionnaires à notre propre vécu de chercheuse. Le fruit de cette analyse réflexive sur la tension paradoxale entre la rigueur et la créativité est explicité au chapitre discussion (contribution méthodologique).

Le présent chapitre portant sur le cadre opératoire a précisé les principes méthodologiques inhérents à la MTE en situant la perspective interprétativiste. En continuité avec la description du parcours qui a mené des données, aux constats intermédiaires, à la modélisation et à l'élaboration de propositions théoriques, les prochains chapitres présentent les résultats qui découlent de notre étude (chapitre IV) ainsi que la discussion qui émane de la conversation entre différents modèles existants et celui que nous proposons (chapitre V).

QUATRIÈME CHAPITRE PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les stratégies de collecte et d'analyse de données explicitées au chapitre précédent ont été réalisées dans le but de répondre à la question : Comment les gestionnaires composent-ils avec les tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir? Avant de présenter les résultats, il nous apparaît pertinent de préciser la définition que nous proposons du construit du développement de la capacité d'agir. En nous enracinant sur les données recueillies nous définissons ce construit comme un processus qui valorise la prise d'initiatives en misant sur l'actualisation de compétences qui contribuent à l'atteinte d'un but collectif. L'évolution de l'utilisation du construit du développement de la *capacité* d'agir plutôt que du développement du *pouvoir* d'agir est explicité à la section 5.2 du prochain chapitre. Il nous apparaissait toutefois important d'apporter cette précision dès maintenant car le terme développement de la capacité d'agir (DCA) est repris dans la présentation des résultats.

L'analyse des données visant à répondre à notre question de recherche a mené à deux grands constats. Premièrement, les propos recueillis et les situations observées nous ont permis de situer le contexte de tensions paradoxales dans lequel évoluent les gestionnaires qui valorisent le DCA. Deuxièmement, le processus itératif d'analyse nous a guidé vers l'identification de pistes pour expliquer comment les gestionnaires composent avec ces tensions.

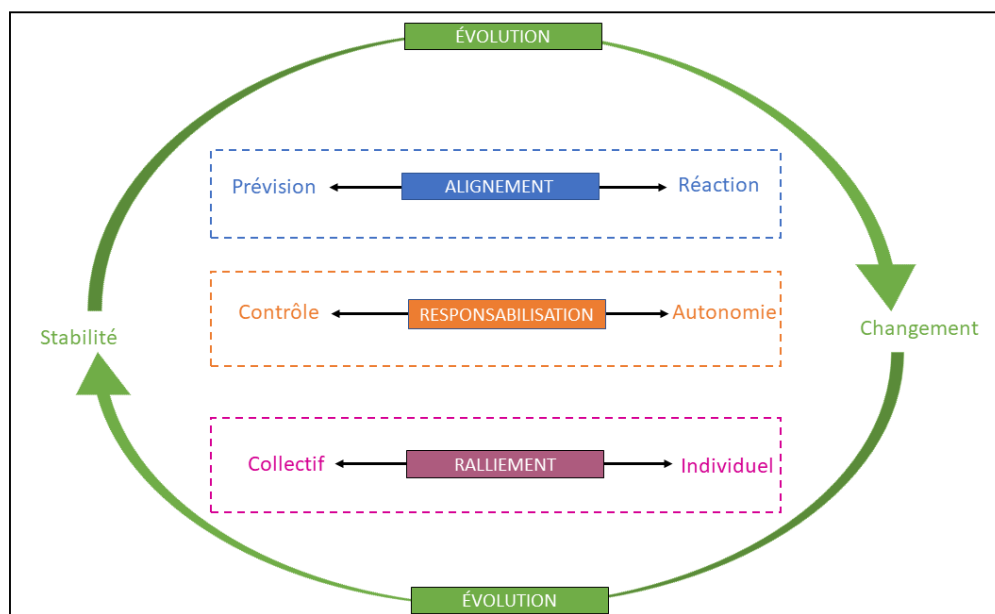
En nous appuyant sur le vécu de gestionnaires et de personnes qui les entourent (dirigeants, employés), nous avons été en mesure de comprendre de manière plus précise les contradictions habituellement décrites de manière générique dans la littérature. La première partie du présent chapitre se consacre ainsi à la description des quatre principales tensions paradoxales répertoriées dans le cadre de notre étude : prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et stabilité/changement. L'exposé des tensions est appuyé par des extraits d'échanges avec les gestionnaires qui

illustrent leurs préoccupations vis-à-vis ces tiraillements qui caractérisent leur quotidien.

De plus, par le travail de codage et de comparaison constante nous avons répertorié 16 actions que nous avons regroupées sous des axes. Les axes représentent un ensemble d'actions qui vise une même orientation soit l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution. Ces axes d'actions sont mobilisés pour composer avec les contradictions identifiées en lien avec le DCA.

La schématisation des axes et des tensions paradoxales associées au développement de la capacité d'agir (figure 4.1) comprend quatre axes d'actions qui s'insèrent dans un écosystème et contribuent à le faire évoluer. Les paires de tensions sont représentées comme les pôles d'un même axe. L'axe de l'évolution est représenté de manière circulaire afin d'illustrer deux volets : ses propres actions pour concilier la tension stabilité/changement et l'idée que l'évolution constitue une résultante souhaitée des autres tensions paradoxales liées au DCA.

Figure 4.1
Schématisation des axes et des tensions paradoxales liées au DCA



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

Le présent chapitre sur la description des résultats comprend une première partie qui explique les contradictions vécues par les gestionnaires et qui vient situer la problématique. Une seconde partie décrit les actions (sous-catégories) pour chacun des axes (catégories). Finalement, une réflexion sur les obstacles à l'opérationnalisation de ces actions vient conclure le chapitre.

4.1. TENSIONS PARADOXALES

Comme mentionné au chapitre décrivant la problématique, les gestionnaires tentent d'actualiser des concepts qui génèrent des situations en apparence contradiction. Les organisations et les gestionnaires qui souhaitent responsabiliser leurs employés n'échappent pas à cette réalité et sont confrontés à plusieurs contradictions qu'ils cherchent à concilier comme l'illustre ce témoignage :

La première chose qui me vient, c'est : Il faut que les babines suivent les bottines.[...] Et je comprends pourquoi c'est difficile et ultimement je ne pense pas que l'organisation présentement peut avancer plus vite que ce qu'elle fait. [...] Tu sais si l'on pense juste au pouvoir d'agir (1 :05 :46) et à la collaboration et tout ça. Si on voulait juste faire évoluer ça, je te dirais cette phrase-là. Par contre, étant actionnaire, je ne veux pas ça, tu sais je ne veux pas ça. Donc, je te dirais que c'est la dualité, ce qui me vient moi en tête c'est une image, c'est la dualité entre deux choses qui s'opposent, mais qui sont nécessaires à la survie. (E16)

Il est toutefois important de préciser que des concepts contradictoires ne sont pas nécessairement des opposés empiriques mutuellement exclusifs lorsqu'ils se transposent dans la réalité d'une organisation⁵⁰(Quinn et Rohrbaugh,1983, p.374).

Grâce à une démarche de théorisation enracinée, nous avons été en mesure d'identifier les principales contradictions qui font partie du quotidien des gestionnaires interviewés.

⁵⁰ “*empirical opposites, mutually exclusive in actual organisational environments*” (Quinn et Rohrbaugh,1983, p.374).

Les tensions entre la prévision et la réaction, l'autonomie et le contrôle, l'individuel et le collectif ainsi qu'entre la stabilité et le changement sont décrites dans les prochains paragraphes.

4.1.1. Prévision/réaction

Le développement de la capacité d'agir présuppose que les personnes les mieux placées pour réagir efficacement à une demande sont celles qui sont à proximité des sources d'informations (clientèle, production) d'où émergent les problèmes et sont donc mieux à même d'identifier rapidement des solutions. Cette logique génère des tensions entre la perspective stratégique qui tente de prévoir et d'anticiper les enjeux et la perspective opérationnelle qui se doit de donner une réponse rapide à une demande.

L'analyse de la contradiction perçue entre la prévision et la réaction met en lumière cette tension entre la difficulté de concilier la proactivité et la gestion de la « criticité » (E12). « Ma plus grande frustration dans mon travail [...] c'est d'être pris dans une situation réactive et d'avoir très peu de temps ou de ressources pour être dans la proactivité. » (E21) Cette frustration clairement exprimée par ce gestionnaire illustre le déséquilibre du temps que les gestionnaires consacrent à régler des problèmes émergents par rapport aux moments voués au travail prévisionnel qui permet « de prévenir les problèmes ou d'améliorer la façon de faire les choses » (E21). La planification fait partie des fondements les plus solides en gestion. Il en ressort que la planification, bien qu'elle nécessite un assouplissement ou qu'elle puisse être perçue comme contraignante en raison notamment des délais qu'elle peut causer, demeure une activité incontournable. Un gestionnaire nous a d'ailleurs avoué que dans un monde idéal, il souhaiterait que 80% des activités de son organisation soient planifiées (E12). Ce pourcentage peut paraître élevé dans le contexte organisationnel actuel qui doit personnaliser (*customizer*) son offre de service à une clientèle dont les besoins évoluent constamment, mais reflète bien cette tension entre le désir de prévisibilité de plusieurs gestionnaires et la réalité plus volatile des organisations.

En effet, la réactivité, c'est-à-dire la prise de décision qui permet de résoudre des situations au moment où elles surviennent (Krijnen, 1979), fait partie intégrante de la réalité des organisations. Elle permet d'agir sans avoir besoin de faire des études exhaustives, sans tenter d'anticiper tous les risques et « les risques du risque » (E7). Dans ce contexte, la gestion réactive peut favoriser les initiatives : « J'ai des ailes que je ne savais pas que je pouvais avoir » (E7).

La gestion réactive implique de gérer des situations critiques; d'éteindre des feux. La gestion des urgences peut être excitante et valorisante. Toutefois, le sentiment d'être constamment rattrapé par des urgences devient frustrant, particulièrement quand les urgences se multiplient faute d'avoir pris le temps de prévoir : « On est réactif, on pallie. Alors on ne développe pas, on ne structure pas, on ne s'organise pas » (E12). La gestion réactive est difficile à maintenir dans le temps : « Présentement, on a des gens qui quittent, on a des gens qui sont essoufflés. On est toujours dans le réactif et on n'a jamais de repos, alors c'est dur. » (E12). La tension prévision/réaction peut donc s'exprimer à travers cet essoufflement vécu par les équipes qui sont exposées aux cycles vicieux de la gestion des urgences (moins il y a de temps consacré à réfléchir et anticiper, plus il y a des urgences à gérer et plus il y a d'urgences, moins les équipes ont le temps de réfléchir et planifier). Les expériences vécues par les gestionnaires révèlent aussi des situations de perte d'efficacité significative, notamment du dédoublement (projet répété par deux équipes) associées au désir d'agir rapidement. Les processus transversaux sont particulièrement touchés par des actions rapides qui négligent la prise en compte des impacts de l'activité d'un département sur les autres. Des initiatives prometteuses ont ainsi été vouées à l'échec faute d'analyse d'impact global sur l'organisation : « On a voulu prendre une initiative, mais on n'a pas vu toute l'ampleur du projet » (E7).

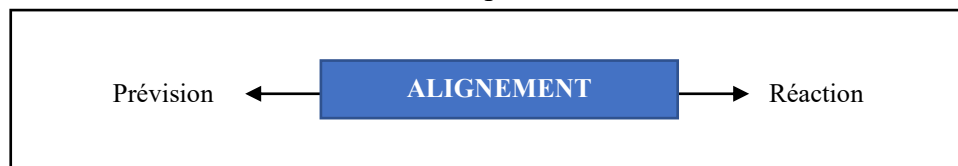
Les propos d'un gestionnaire laissent croire que l'alignement peut soutenir la conciliation de la prévision et de la réaction (figure 4.2). « Si tu as une idée claire d'où tu t'en vas, que tu as fait une bonne réflexion sur comment ça va se gérer tout ça. [...] »

Tu vas être moins déstabilisé quand tu vas te faire rentrer dans les flancs par des changements qui n'étaient pas prévus. » (E6). Cette proposition renforce la nécessité de réfléchir à l'impact opérationnel des choix stratégiques. La divergence entre les enjeux stratégiques et les défis opérationnels vient alimenter les tensions. Il est important qu'une attention soit portée à l'alignement entre le quoi (plan stratégique) et le comment, comme le témoigne ici une dirigeante :

Parce que le volet stratégique un moment donné, ça touche beaucoup justement le groupe stratégique. Pour les usines, c'est sûr que ça va avoir des implications éventuellement, mais eux autres sont plus dans le quotidien, alors tout le volet plus opérationnel, de comment on optimise ce côté opérationnel-là et comment qu'on se donne des indicateurs et des cibles pour ça. (E17)

Tout compte fait, les gestionnaires cherchent à équilibrer les tensions entre la prévision et la réaction. Dans la tendance actuelle qui place l'accent sur l'agilité, les organisations peuvent être tentée de se positionner de façon marquée du côté du pôle réactif. Ce débalancement risque toutefois d'engendrer des effets non-souhaités tels que l'essoufflement et l'inefficience (dédoublément). L'alignement et les actions qui en découlent semblent être des pistes pour aider les gestionnaires à composer avec la tension paradoxale prévision/réaction. Les six actions managériales qui composent l'axe alignement : *baliser, focaliser, suivre, traduire, arrimer, adapter* sont décrites à la section 4.2.1.

Figure 4.2
Pôles de tension prévision/réaction



Source : Figure de l'auteure - Girard (2021)

4.1.2. Contrôle/autonomie

Les environnements turbulents et volatiles requièrent des approches de gestion qui valorisent un rôle plus actif de la part de tous les acteurs. Le développement de la capacité d'agir s'inscrit dans cette perspective qui passe notamment par la responsabilisation qui implique une certaine liberté d'action.

Plusieurs tensions ou dualités touchent l'apparente contradiction contrôle/autonomie. Quand il est question de responsabilisation, les repères des gestionnaires doivent être adaptés afin de trouver un équilibre entre une surveillance oppressante et une liberté qui mène au cafouillage. « Notre liberté d'action, il manque un peu d'encadrement, mais juste pour fixer certaines limites[...]. Mais on ne voudrait pas d'un cadre rigide comme dans certaines entreprises où est-ce tu n'as aucune marge de manœuvre. » (E21).

Une gestionnaire a observé que plus le contrôle est présent, moins les gens ont tendance à se responsabiliser.

Ce qui est fou c'est que quand on met en place un chef d'équipe, je ne sais pas ce que l'humain a avec ça, mais on dirait que c'est comme... ah! Quelqu'un me surveille, alors c'est correct là, on oublie des choses. [...]. Il y a comme un *buffer*. [...] On est vraiment moins vigilant parce qu'on se dit... ah! Il y a quelqu'un qui va au pire vérifier notre affaire. J'ai un filet de sécurité... (E15)

Le témoignage d'un employé va aussi dans le même sens. Celui-ci explique que lors de ses dernières expériences de travail, les tâches étaient très spécifiques et qu'il a dû s'ajuster à un milieu moins contrôlant et au « flou » qui en découle. Dans les premières semaines suivant son embauche, il vivait un malaise, malgré le fait que la possibilité de prendre des décisions était très claire et maintes fois répétée. Une fois l'incertitude

initiale passée, il a noté qu'il prenait beaucoup plus d'initiatives dans son milieu actuel (E19).

Des gestionnaires rencontrés (OB3) affirment que la combinaison contrôle/autonomie idéale est celle qui est à la fois : « disciplinée et volage ». De manière plus spécifique, deux contradictions associées à la tension paradoxale autonomie/contrôle sont ressorties de l'analyse des propos des gestionnaires et de leur entourage : (1) le désir de diminuer l'autorité hiérarchique tout en étant conscients du besoin d'un gardien des processus; (2) le fait que l'initiative doit être jumelée à l'imputabilité pour que la responsabilisation soit réelle.

Encadrement/liberté

La responsabilisation peut se concrétiser à travers l'aplatissement hiérarchique et se traduire par un effort pour limiter l'association entre le pouvoir et l'autorité. De plus, pour les dirigeants, la ligne est parfois mince entre offrir davantage d'autonomie et perdre la connexion avec la réalité du terrain : « À la limite des fois, je m'efface un peu et là je me sens un peu déconnectée. » (E17). Une gestionnaire insiste sur l'importance de la proximité avec ses équipes. Pour connaître et reconnaître la réalité du terrain; elle se dit assez intransigente sur le fait que si « tu ne vis pas le quotidien [...] Tu as un vrai décalage ! » (E20).

Certains gestionnaires qui prônent une autonomie plus poussée, réfléchissent à des structures organisationnelles qui, plutôt que de juxtaposer les fonctions stratégiques au-dessus des fonctions opérationnelles, les placent l'une à côté de l'autre sur un pied d'égalité. « C'est mon rôle, est-ce que ça me donne un pouvoir hiérarchique? Pas nécessairement. [...] Je prends cette décision-là parce que je suis en position hiérarchique ou parce que c'est mon rôle et c'est mon apport à l'équipe? Je pense que cette notion-là est très difficile à comprendre. » (E14). Ces mêmes gestionnaires sont tiraillés par des situations ambiguës qui les confrontent à certaines limites de l'autonomie. Une gestionnaire qui croit beaucoup au développement de la capacité

d'agir se rend compte qu'un certain suivi (contrôle) demeure nécessaire. Le pouvoir de congédier rappelle notamment que l'autonomie ne signifie pas que tous les paliers sont égaux.

Par ailleurs, certains gestionnaires dénoncent le fait que leurs supérieurs fuient parfois une situation en demandant aux acteurs de trouver eux-mêmes une solution. Lorsqu'une problématique perdure et crée de l'ambiguïté, notamment parce qu'elle touche plusieurs départements, les chefs de départements souhaiteraient que leurs supérieurs viennent « trancher ».

Il y a pas mal de flou artistique qui fait en sorte qu'entre liberté et encadrement, la ligne n'est jamais claire. Et malheureusement ça finit par créer des tensions entre certains individus. Donc, il y a un effet positif, mais il y a l'effet négatif que c'est où la ligne s'arrête ? Et parfois, on voudrait que quelqu'un tranche. (E21)

Les frustrations recueillies rendent compte de l'ambivalence que peut entraîner la réduction des interventions dites « hiérarchiques » même dans un contexte qui mise sur le développement de la capacité d'agir. Ce mécontentement n'est pas à négliger, car il peut se transformer en tensions entre les personnes ou les équipes et peut être interprété comme un manque de soutien de la haute direction.

Imputabilité/ initiative

La deuxième contradiction perçue, celle entre l'imputabilité et l'initiative, nous ramène au double aspect de la définition même de la responsabilisation⁵¹. D'un côté, le soutien à la prise d'initiatives vise à répondre aux besoins d'innovation en exploitant les idées de tous les membres qui composent l'organisation. D'un autre côté, l'action de rendre imputable implique que le risque est assumé par la personne ou le groupe de personnes qui prend une décision. L'intention de placer la prise de décision à proximité de la

⁵¹ Voir section 2.2.3 du contexte théorique.

source du problème augmente l'imputabilité des paliers les plus près de la clientèle et de la production. Les propos du gestionnaire E12 illustrent bien l'implication supplémentaire que signifie être imputable:

La responsabilisation, je ne dis pas qu'il n'y en a pas. Tu es responsable et les gens s'occupent et tout ça, mais tu n'es pas imputable! L'imputabilité t'amène à être encore plus responsable, mais là tu as juste un côté de médaille, tu n'as pas le reste et qu'est-ce qui vient avec. ... À titre d'exemple, tu es responsable de vendre, mais tu n'es pas imputable des résultats... Si je suis représentant des ventes et j'ai un client et je vais lui vendre 4,000 rouleaux alors lui le représentant des ventes il a sa commission sur les 4,000 rouleaux vendus. Trois semaines après le chantier est fini, le client retourne 1,000 rouleaux. Le principe c'est quoi? Alors il est responsable de vendre, mais pas imputable des conséquences qui viennent avec. Et là le processus de retour ne fonctionne pas, alors là on fait des crédits, on ne se comprend plus, le département de crédit ça n'arrive plus parce qu'on crée ça, on alimente ça...(E12)

Quant à la multiplication des initiatives, elle peut aussi entraîner des effets non souhaités tels que la dispersion et la désillusion comme en témoignent ces gestionnaires :

On avait perdu un peu le contrôle à un moment, à force de vendre du rêve avec en plus la vitesse du projet à offrir de nouveaux rôles, des nouvelles responsabilités, des nouveaux métiers dans tous les sens, bien tu fais rêver le monde entier. Ce qui fait que là, il faut rester les pieds sur terre. (E20)

On lance des projets, on lance des projets, on lance des projets, mais finalement quel pourcentage de projets qui sont menés à terme ? Et ça l'humain est humain, je veux dire... un moment donné tu te dis...Je brûle du gaz sur plein de patentes,[...] tu te retranches un peu dans tes quartiers. [...] Alors c'est sûr que je pense que ça l'a un effet de passivité, de perte d'étincelle un peu, à long terme ça peut avoir cet effet-là. Une désillusion. (E6)

Un nombre élevé d'initiatives peut avoir un effet similaire à l'absence d'initiative en rendant les personnes plus prudentes et passives dans leur travail : « des gens qui

restent, mais qui se mettent sur les lignes de côté au lieu d'être sur la ligne de front » (E6).

En somme, les situations soulevées par les personnes rencontrées mettent en lumière que le désir de « libérer » les organisations peut mener à un déséquilibre entre le contrôle et l'autonomie. Celui-ci peut entraîner une dispersion, une déconnexion (entre les activités sur le terrain et la direction) et même une certaine désillusion. Pour atteindre un certain équilibre entre le contrôle et l'autonomie, et plus spécifiquement entre la liberté et l'encadrement et entre l'initiative et l'imputabilité, les gestionnaires ont conscience que des actions concertées doivent être mises de l'avant pour responsabiliser l'ensemble des acteurs d'une organisation. Notre analyse a mis en lumière quatre actions managériales qui favorisent la responsabilisation : *consulter*, *impliquer*, *soutenir l'initiative* et *encourager l'expérimentation*. Celles-ci sont décrites en détails à la sous-section 4.2.2.

Figure 4.3
Pôles de tension contrôle/autonomie



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

4.1.3. Collectif/individuel

La nécessité de faire converger les intérêts collectifs et individuels s'inscrit parmi les défis de gestion rapportés par les gestionnaires interviewés. Dans un contexte où le développement de la capacité d'agir devient un positionnement stratégique, une attention particulière doit être portée pour éviter que les initiatives individuelles aient un impact négatif sur le collectif. Les membres d'une organisation ont parfois à choisir entre leurs priorités personnelles et celles de l'organisation : « Il y a un collègue qui m'a dit : Écoute ce *feed-back*-là, si tu le donnes, ça va te nuire pour ton avancement

personnel. Je lui ai dit : Oui, mais si je ne le donne pas, je nuis à l'individu et je nuis à l'avancement de l'entreprise. » (E16).

Le penchant vers l'individualisme ne fait pas seulement référence aux intérêts individuels plus souvent associés à des bénéfices financiers personnels (salaire, bonus) et aux possibilités de promotion, mais aussi à la priorisation des intérêts d'une unité d'affaire par rapport à une autre. À titre d'exemple, les mesures de reddition de comptes et les systèmes de rémunération peuvent inciter les gestionnaires à limiter l'évaluation des impacts de leurs décisions aux effets sur leurs unités seulement sans considérer les effets globaux sur l'organisation. Un gestionnaire arrive à la conclusion qu'il y a deux réalités dans son organisation : celle du département des ventes et celle du département de production. Une partie de l'organisation a la perception « d'une entreprise orientée et dirigée par les ventes, pour les ventes et que le reste est juste un support aux ventes » alors que pour certains membres du département de production, le département des ventes constitue « un centre de distribution pour ce qu'ils fabriquent ». (E21). Cette différence de perspective qui est teintée par un travail en silo et un manque de synergie entre les départements est aussi verbalisée par un autre gestionnaire : « Tu te retrouvais avec un grand magasin, mais comme si tu avais de petites boutiques individuelles et chacun vivait pour son carré. » (E20).

Par ailleurs, l'analyse des données met en lumière que la dissonance entre le discours et les actions de la haute direction rend la conciliation des intérêts individuels et collectifs beaucoup plus ardue. L'équipe dirigeante a ainsi la responsabilité de rendre visible et cohérente la valeur ajoutée de la collaboration (Meaklim, 2013). Les projets qui ne respectent pas les grandes orientations fédératrices entraînent une certaine passivité et inhibent l'entraide. « Je pense que dans certains cas, les gens choisissent de se tenir loin. » (E6). À l'opposé, la transparence offre une occasion de préciser ce qui est valorisé et elle permet de rallier en assurant un sentiment de justice. Des personnes ou des groupes de personnes, qui n'ont pas d'intérêts directs par rapport aux enjeux qui risquent de diviser l'organisation, peuvent avoir un rôle de gardien des processus (E15)

ou de « chien de garde » (E21). Ceci afin de s'assurer que les intérêts d'une personne ou d'une équipe en particulier ne portent pas préjudice à l'intérêt de l'ensemble.

Malgré le fait que les gestionnaires qui ont participé à l'étude travaillent au sein d'organisations dont l'interdépendance des différentes unités d'affaires incite à la collaboration⁵², les situations décrites exposent davantage des enjeux du côté du pôle de l'individualisme. Seuls quelques participants d'une même organisation évoquent un déséquilibre causé par une collaboration très accentuée. Celle-ci entraînerait certains malaises, dont la familiarité entre collègues qui serait perçue comme une attitude moins professionnelle par certains (RV3).

En somme, un effort soutenu doit être consacré à rallier l'énergie individuelle et collective afin de mettre en valeur les talents de chacun et de faciliter une collaboration intégrative qui offrira des avantages plus grands que la somme des contributions. Les actions regroupées sous l'axe ralliement représentent ainsi une piste à explorer pour gérer la contradiction collectif/individuel⁵³. Ces actions : *reconnaître*, *connecter*, *cocréer* et *assurer l'équité* sont décrites en détail à la sous-section 4.2.3 qui présente l'axe ralliement.

Figure 4.4
Pôles de tension collectif/ individuel



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

⁵² Critère d'inclusion.

⁵³ Il semble important de rappeler ici que la collaboration a servi de concept sensibilisant. Ce sont les questions posées sous le thème de la collaboration qui ont permis de cerner le défi nommé par les gestionnaires de reconnaître d'une part, un talent, une contribution distinctive et d'autre part, de reconnaître l'importance de contribuer à l'atteinte des buts organisationnels. Le concept de collaboration a donc servi de tremplin pour comprendre les enjeux de ralliement vécus sur le terrain. Conceptuellement, le concept de collaboration ne permet toutefois pas d'introduire l'enjeu paradoxal; il se limite à décrire le pôle collectif du ralliement.

4.1.4. Stabilité/changement

Pour les organisations qui perçoivent l'implication de tous les acteurs (employés et gestionnaires) comme essentiel au processus de changement, le développement de la capacité d'agir est associé à une volonté d'assurer le renouvellement organisationnel continu. Notre collecte de données nous a permis de constater que cette volonté entraîne des tensions entre la stabilité nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation et le changement, garant d'une amélioration continue des processus et des ajustements requis par les aléas du marché.

Les gestionnaires rencontrés témoignent effectivement de tensions entre le besoin de stabiliser des acquis pour maintenir les résultats et les changements proposés pour faire évoluer l'organisation et ultimement lui permettre de survivre. « C'est une dualité présente tout le temps. La nécessité de livrer des résultats tout de suite, avec qu'est-ce qu'on sait qui amène des résultats et la nécessité de changer pour évoluer, pour survivre. C'est ça que l'on sent. » (E16).

Les allers-retours entre stabilité et changement font partie de la réalité d'évoluer. Ce mouvement peut cependant créer des tensions qui rendent saillantes des incohérences ou des perceptions d'incohérences et d'inconstances; elles donnent l'impression, pour certains, de vivre une régression, et pour d'autres, de ne pas boucler la boucle. Notre participation observatrice à des comités de gestion pendant plus d'une année dans deux organisations nous a permis de constater des pas de recul. Dès que la situation financière se resserre, le réflexe est de revenir à d'anciens fonctionnements ou de limiter l'initiative.

Les personnes rencontrées nous ont parlé des déséquilibres vécus lorsque qu'un des pôles, soit la stabilité ou le changement, fait pencher l'organisation vers la stagnation ou vers l'éparpillement. D'un côté, plusieurs gestionnaires nous ont rapporté que les nombreux changements entraînent de la vulnérabilité autant pour les individus

(essoufflement) que pour l'organisation (dispersion). « On vit AVEC le changement, ce n'est pas un changement que l'on vit, on est toujours dans le changement. Ça l'a un beau côté, mais ça l'a un côté plus sombre aussi qu'on est éparpillé et qu'on a de la misère un peu à *focusser*. » (E18). Un gestionnaire a souligné l'importance de conserver une certaine constance; le changement trop fréquent peut entraîner de l'incompréhension voire même un désengagement des acteurs impliqués. « La saveur du mois, ça peut être pas si pire. La saveur trimestrielle, ce n'est quand même pas pire. Quand c'est rendu une saveur hebdomadaire, c'est dur. C'est très dur. » (E12). Un autre gestionnaire utilise l'analogie d'une pellicule de caoutchouc (comme une balloune) qui à force d'être étirée va déchirer pour imager sa crainte par rapport à une évolution trop rapide. En même temps qu'une organisation évolue, elle ne doit pas perdre de vue le maintien de bases solides, sans quoi la rapidité risque de fragiliser l'organisation en la rendant plus vulnérable : « En allant vite, il y a des faiblesses qui se sont créées, il y a eu des micro-fissures, ça n'a pas déchiré bord en bord, mais il y a eu des micro-fissures par endroits. » (E21). Ces micro-fissures seraient notamment liées à un manque d'attention à la qualité des produits/services, à la charge de travail et à la consolidation des acquis au fur et à mesure que l'organisation se développe (E18, E21).

De l'autre côté, lorsqu'une perception de régression s'installe, les personnes motivées par le changement et la nouveauté songent à quitter leurs emplois. Ces départs auraient un double effet : premièrement, celui d'affecter négativement l'espoir des personnes qui croient aux nouveaux modèles de gestion et deuxièmement, ceux qui restent ne sont pas ceux qui vont accélérer le processus de changement. Un cycle vicieux en faveur de la stabilité risque de s'installer et ainsi compliquer la conciliation de la dualité stabilité/changement. Une participante nous confiait que cette impression de régression l'amène à vouloir quitter l'organisation. Lorsque nous l'avons questionnée sur ce qu'elle ferait si elle était à la tête de l'organisation, elle nous a répondu : « Je devrais m'assurer d'avoir des gens qui sont aussi capables de livrer dans l'ancien modèle, mais qui croient vraiment au nouveau.[...] Il ne faut pas qu'un soit au détriment de l'autre. » (E16).

En somme, les témoignages de gestionnaires rencontrés dans le cadre de notre recherche réitèrent la nécessité de concilier deux rythmes : celui de la rapidité et de la détermination pour briser l'inertie et celui de la prudence et de la patience en faveur de l'appropriation. Un gestionnaire exprime ce qu'il vit par rapport à la dualité par une analogie sportive :

Alors tout ça va nous apprendre, je pense, à trouver un équilibre là-dedans. [...] On est comme un club de hockey qui est excellent en offensive, mais qui a porté peu d'attention à sa défensive. Donc quand arrivent des vagues, ouf! On est déstabilisé, là on apprend à jouer défensif. Après ça on va être *all set* pour gagner la coupe Stanley ! (E6)

Pour expliquer cette quête d'équilibre entre « l'offensive » et « la défensive », un autre gestionnaire parle « d'audace contrôlée » : « Tu choisis où tu es le mieux placé et tu es audacieux là-dedans et le reste tu es conservateur et sécuritaire. » (E18). Un autre gestionnaire affirme que les actions managériales qui incitent l'organisation à se renouveler devrait être perçues comme la mise en place « de saines habitudes de vie » et non comme « une diète » (RV2). Ces actions : *faciliter la remise en question* et *promouvoir l'amélioration* sont décrites en détail à la sous-section 4.2.4 qui présente l'axe évolution.

Figure 4.5
Pôles de tension stabilité/changement



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

4.1.5. Conclusion

En définitive, les tensions paradoxales vécues par les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de notre étude rendent explicites le besoin de poser des actions managériales pour concilier les forces recherchées pour chacun des pôles. Nous suggérons que les actions qui valorisent l'alignement soutiennent l'équilibre entre la

prévision et la réaction, que les actions qui appuient la responsabilisation aident à concilier le contrôle et l'autonomie, que les actions qui visent le ralliement permettent la mise en valeur du collectif et de l'individuel. Finalement, ces actions s'ajoutent à celles qui misent spécifiquement sur l'évolution pour maintenir l'organisation en mouvement, c'est-à-dire en situation de renouvellement organisationnel continu.

4.2. REGROUPEMENT D' ACTIONS PAR AXES

La présente section constitue le cœur de la description des résultats. L'analyse des entrevues et les notes d'observations ont fait ressortir que des actions managériales spécifiques sont mobilisées pour chacun des axes. Ces actions sont complémentaires. Elles peuvent être perçues comme des gouttes d'huile qui facilitent l'actualisation de l'alignement, de la responsabilisation, du ralliement et de l'évolution dans un contexte de renouvellement organisationnel continu généré par la volonté de développer la capacité d'agir des employés. Le tableau 4.1 présente la liste des actions qui sont regroupées par axes.

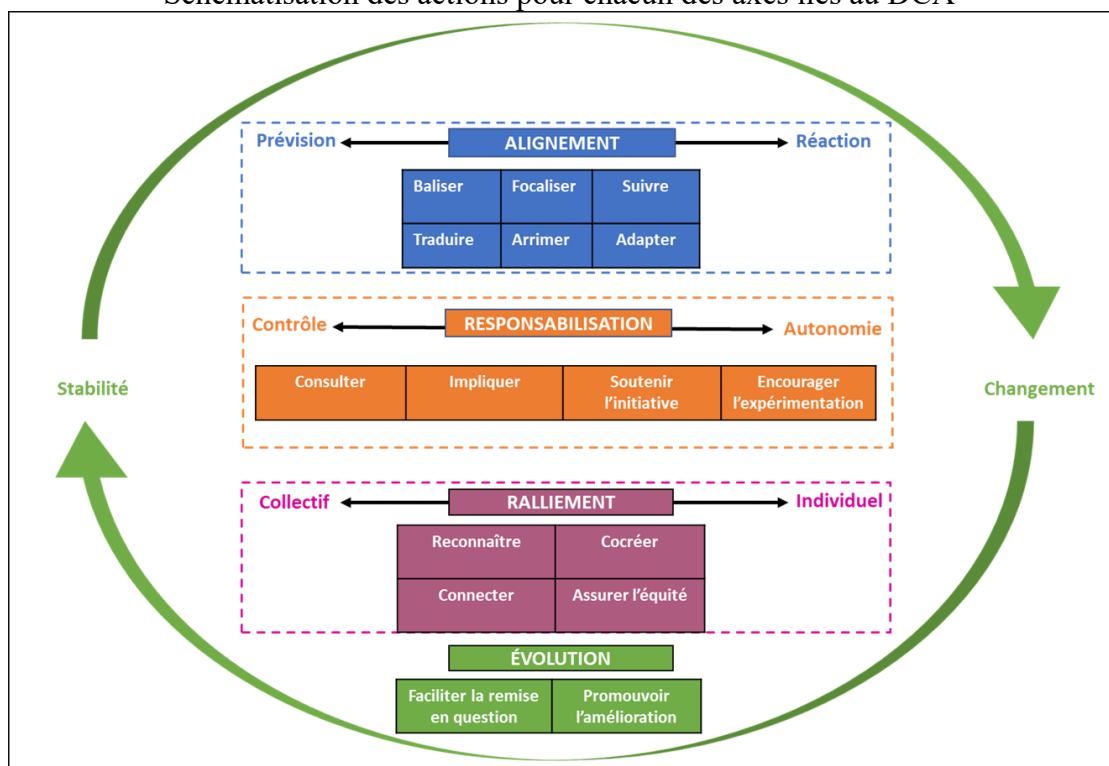
Tableau 4.1
Liste des actions managériales par axes

Aligner	Responsabiliser	Rallier	Évoluer
Baliser	Consulter	Reconnaître	Faciliter la remise en question
Focaliser	Impliquer	Connecter	Promouvoir l'amélioration
Suivre	Soutenir l'initiative	Cocréer	
Traduire	Encourager l'expérimentation	Assurer l'équité	
Arrimer			
Adapter			

Source : Girard (2021)

La schématisation des actions sous chacun des axes offre une image globale de l'ensemble des 16 actions répertoriées (figure 4.6). Ces actions managériales sont mobilisées par les gestionnaires qui souhaitent composer avec les tensions paradoxales inhérentes au DCA. La présentation des actions qui suit est organisée en regroupant la description de chacune d'elle selon leurs axes.

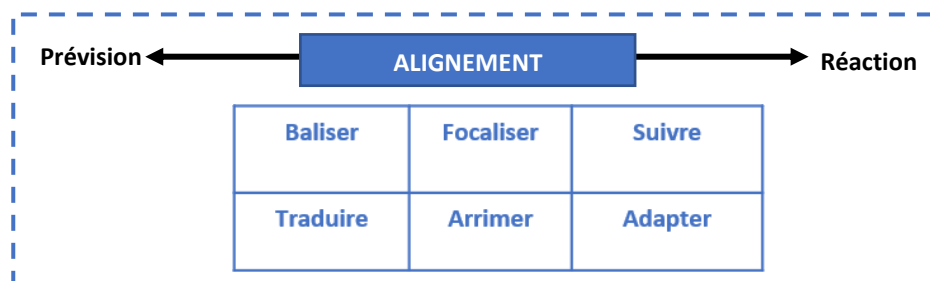
Figure 4.6
Schématisation des actions pour chacun des axes liés au DCA



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

4.2.1. Axe Alignement

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »
Sénèque, (-65)



Source : Girard (2021)

Selon l'Office de la langue française, aligner signifie « rendre conforme une chose à une autre chose »⁵⁴. L'alignement rejoint ainsi la notion de cohésion stratégique que Lusiani et Langley (2019, p.1) définissent comme le développement d'un système de sens mutuellement compatibles entre les membres d'une organisation en ce qui concerne la direction organisationnelle souhaitée [traduction libre]⁵⁵. En ce sens, nous définissons l'alignement comme un ensemble d'actions qui visent à rendre des initiatives qui émergent de l'ensemble des membres d'une organisation cohérentes avec les orientations organisationnelles. L'alignement comprend ainsi les actions qui visent la cohésion entre la stratégie et les opérations dans un souci d'optimiser la performance globale. Pour les gestionnaires interrogés, l'alignement permet de maintenir une liberté d'action dans un cadre défini.

L'axe alignement implique une notion de convergence qui s'appuie sur les actions de baliser, de focaliser, de suivre, de traduire, d'arrimer et d'adapter.

Baliser

Fondamentalement, l'action de baliser vient donner un cadre qui soutient l'initiative. Elle assure la rigueur et l'efficience par l'identification des limites, la mise en place de processus et de règles de fonctionnement. « Depuis quelques années, on s'est quand même donné des processus d'affaires pour essayer au moins de s'assurer de répéter les bonnes pratiques et d'éviter certaines affaires qui nous ont causé des problèmes dans le passé. » (E17).

Pour les gestionnaires rencontrés, il est important que les rôles et la structure soient clairs. « On a des problèmes parce que ça tombe entre deux chaises parce qu'il y a comme personne... ah! Bien on ne sait pas trop qui gère ça. » (E14). Lors d'un atelier

⁵⁴ <http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl> saisie le 9 septembre 2019.

⁵⁵ « *development of a system of mutually compatible meanings among organizations members about desirable organizational directions* ».

sur la gestion de changement (comité de gestion - OA2), une participante a souligné le fait que plusieurs employés ont une perception positive du changement au départ, mais qu'ils ont besoin d'indications plus claires, car « ils ne savent plus quoi faire ». Un autre répondant affirme que « Même si l'erreur n'est pas punie nécessairement, je pense que ça peut peut-être freiner certaines personnes de ne pas avoir des balises claires. » (E19).

Contrairement, à l'image un peu anarchique qu'elle revêt parfois, la liberté d'action semble nécessiter un cadre pour être optimale. « On est une entreprise responsabilisée, mais ce n'est pas le *free-for-all* non plus, dans le sens que j'ai l'impression qu'il y a quasiment des limites encore plus claires que dans d'autres entreprises. » (E15). « Parce qu'à force de vouloir faire entreprise libérée, ça fait qu'au début, on a lâché un peu sur le cadre et puis tu te rends compte que sans cadre, tu ne vas nulle part. Ce n'est pas comme ça que ça rend les gens libérés en fait. » (E20).

Finalement, l'action de baliser vient diminuer l'incertitude en jetant les bases communes à respecter. Il est important de souligner que celles-ci ne doivent pas nécessairement provenir d'une personne en autorité, mais peuvent être établies par consensus par les équipes elles-mêmes (RV2). Les balises délimitent le carré de sable en laissant une liberté d'action au sein de celui-ci (E10, E15, E21). Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la mise en place de règles n'éteint pas l'initiative, mais elle lui donne plutôt une fondation sur laquelle s'appuyer un peu comme le tapis de saut d'un trampoline qui est suffisamment rigide pour ralentir l'élan et éviter que le gymnaste touche le sol, mais qui lui permet de rebondir encore plus haut.

Focaliser

Par la définition d'une raison d'être, de valeurs ou de croyances, l'action de focaliser réitère l'importance, bien connue en gestion de changement, d'établir une vision claire. Cette action se distingue de celle de baliser qui est centrée sur les règles et les rôles,

afin de donner un cadre. L'action de focaliser donne plutôt une orientation, une finalité qui guide les actions à prendre et celles à reporter ou à proscrire. Focaliser dans le sens de rester centré, de garder le cap en évitant la dispersion; « s'assurer qu'on est comme un bateau qui s'en va dans la bonne direction » (E15). Dans un environnement qui mise sur la responsabilisation, les valeurs et les croyances qui appuient la vision servent de filtres décisionnels ainsi que de moteurs pour mobiliser et inspirer l'ensemble des acteurs.

Nos valeurs... moi je n'avais jamais été dans une entreprise que je connaissais les valeurs premièrement. Alors on les connaît, mais c'est parce qu'elles sont vécues et on décide en fonction de ça aussi, dans le sens qu'il y a des mandats qu'on a refusés ...Alors ça, ça va guider nos décisions. » (E15).

Dans notre réunion annuelle, à chaque croyance, on nomme des exemples qu'on a vécus dans l'année qui sont en lien avec ça. [...]. Alors ultimement, non quelqu'un ne peut pas s'en aller *wayout*. (E10)

En somme, lorsque les orientations sont diffusées et intégrées elles servent d'une part d'accélérateur « Dès qu'on touche à ces cinq points-là forcément ça va de l'avant pratiquement instantanément. » et d'autre part de limite « Si on fait un truc qui entre à l'encontre d'un de ces points-là bien c'est terminé. Il n'y aura pas de discussion possible. [...]. Dès que ça touche à un de ces points-là, c'est non négociable. » (E19) L'action de focaliser est fondée sur un discours qui guide les décisions. En ce sens, toutes déviations non expliquées de celui-ci fragilisent l'alignement.

Suivre

Dans des contextes organisationnels qui valorisent le DCA, l'action de suivre fait référence à l'observation attentive et continue de l'évolution d'une situation. L'objectif étant de garder une direction plutôt que d'imposer une forme d'obéissance⁵⁶. Les

⁵⁶ Inspiré des définitions proposées par Le Robert : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/suivre-> Saisie le 24 juillet 2020.

gestionnaires rencontrés ont expliqué l'importance du suivi notamment pour identifier la cause d'un problème et pour séquencer un projet. En ce sens, les discussions hebdomadaires de suivi des projets permettent de continuer à avancer (E14) et à assurer la convergence avec les grandes orientations de l'organisation (E8).

Dans une perspective de développement de la capacité d'agir, l'action de suivre représente le juste équilibre entre vouloir tout contrôler et exercer un laisser-aller. Il s'agit de « s'assurer que tout va bien » (E15), d'exercer un suivi au bon moment: « Pour savoir quelle information il faut transmettre, pour savoir comment la transmettre, pour savoir quand la transmettre et pour savoir faire un suivi périodiquement pour être sûr que ça va bien. » (E6).

Pour les gestionnaires interviewés, l'action de suivre inclut aussi la possibilité d'intervenir pour diviser un projet en étape (E6). Pour eux, cette action s'opérationnalise davantage à travers des gestes de soutien que de contrôle.

« OK, comment on peut juste prendre une pause, tu dis... regarde... On va prendre un petit bout, vous autres c'est quoi le bout que vous contrôlez et comment vous pouvez déjà améliorer ça ? » « Il faut que tu brises en petits morceaux, il faut que tu te donnes des priorités. » (E17).

L'action de suivre requiert généralement du temps et l'accès à l'information. Le temps est une denrée rare et le suivi est confronté à une réalité qui exige un temps de réponse très rapide. La volonté de répondre rapidement multiplie les allers-retours qui peuvent devenir inefficients : « Tu te rends compte que ça ne fonctionne pas et tu es obligé de revenir en arrière et là ça te demande encore plus de temps parce que tu reviens en arrière et tu en manques encore plus pour aller de l'avant. » (E18). Alors que pour l'information, la complexité réside davantage dans l'infobésité que dans la rareté. Les gestionnaires rencontrés font valoir que les systèmes d'information peuvent représenter des outils de surveillance et de contrôle, mais qu'ils souhaitent que ces derniers soient

davantage perçus comme des outils de prise de décision au service d'une plus grande autonomie.

La ligne demeure toutefois mince entre une transmission d'informations qui vise le soutien à la décision et une reddition de compte qui place l'accent sur le contrôle. Un groupe de gestionnaires a tenté d'éliminer la notion de résultats chiffrés pour diminuer la pression sur leurs employés qui exprimaient se sentir stressés par leur travail. L'absence de données a rapidement eu un impact sur la capacité d'analyse de l'organisation.

Alors moi j'étais comme un peu perdue, j'arrivais dans une nouvelle gang, là tu veux faire confiance en disant... bien regardez la gang, c'est pas parce qu'on ne vous donne plus de chiffres annuels et individuels, qu'il faut lâcher prise, qu'il faut lâcher le morceau, mais quand tu ne peux plus rien suivre semaine après semaine, comment tu veux aligner des gens? (E9)

Bref, l'accès à suffisamment d'information pour suivre l'avancement des projets et assurer la cohérence globale, sans tomber dans une reddition de compte qui est perçue comme du contrôle et qui évoque une lourdeur administrative sans valeur ajoutée (E9), demeure un défi de gestion.

En portant une attention soutenue aux activités réalisées, l'action de suivre vise à maintenir l'équilibre entre les besoins de prévision et de réaction. Cette action agit comme gardienne du cadre sans toutefois inhiber l'initiative.

Traduire

La tension entre la prévision et la réaction expose le tiraillement entre la volonté de décortiquer les orientations organisationnelles de manière à favoriser la prévisibilité des activités à réaliser et l'aspiration de réagir rapidement. Cette aspiration de rapidité peut, d'une part, affecter la compréhension des orientations stratégiques par l'ensemble

des paliers de l'organisation et d'autre part, nuire à la compréhension de la réalité du terrain des dirigeants. En permettant de concilier l'écart qui peut se creuser entre les grandes orientations (stratégique) et le travail fait au quotidien (opérationnel), l'action de traduire vise la cohérence verticale.

L'analyse des propos des gestionnaires nous a permis de comprendre que la traduction verticale peut aller dans les deux sens : du haut vers le bas (descendante) et du bas vers le haut (ascendante). La traduction favoriserait donc à la fois l'intégration des enjeux stratégiques à la réalité opérationnelle et le partage des irritants émergents du terrain vers la haute direction.

Du haut vers le bas (descendante)

Un gestionnaire exprime avec cœur l'importance de : « Faire du sens dans la tête de tout le monde » (RV2). Plusieurs des répondants critiquent le fait que les orientations organisationnelles et la réflexion qui en découle ont tendance à se limiter aux résultats attendus (*bottom line*) d'une perspective macro et financière : « un plan qui est plus financier que collé à la réalité de tous les jours » (E6).

Les gestionnaires de premier niveau ont un travail à faire pour assurer la cohérence de la vision au quotidien. Au-delà de la cascade d'informations, l'alignement doit être interprété ou « remâché » (E17) pour favoriser la compréhension des différents acteurs. Dans certaines situations, une dirigeante constate que l'alignement n'est pas traduit à tous les niveaux.

Ils n'ont pas nécessairement besoin de toute l'information non plus, mais adaptée un peu à leur réalité; et après ça, bien c'est les directeurs d'usine il faut qu'ils représentent ça à leur personnel, mais encore là dans quelque chose qui veut dire quelque chose pour eux autres. (E17)

L'importance de l'action de traduire semble amplifié dans un contexte où une plus grande liberté d'action est préconisée. L'extrait qui suit réitère d'ailleurs l'idée que d'informer n'est pas suffisant pour aligner.

On est tout le temps un peu impressionné, parce que des fois on fait des sondages et les gens disent... on ne sait pas où on s'en va. Et moi et le CEO on dit... voyons donc! Il me semble ça doit faire vingt fois cette année qu'on communique c'est quoi la cible, c'est quoi ça et on se dit... nous autres on a l'impression tellement de se répéter et de redire tout le temps la même affaire. (E17)

Tout comme informer ne signifie pas traduire, entendre ne signifie pas comprendre; « L'entreprise s'assure de faire des mises à jour et d'informer tout le monde sur l'orientation de l'entreprise; [...] Est-ce qu'elle est comprise de la même façon? Je ne crois pas. » (E21). « Quand j'en discute avec les collègues je me rends compte que le message n'a pas nécessairement passé de la façon dont je pense qu'il voulait être passé. » (E18). L'importance de prendre le temps d'expliquer, de favoriser la compréhension, de donner un sens est soulignée par les gestionnaires rencontrés :

On prône beaucoup la transparence, mais une transparence qui n'est pas bien expliquée peut faire beaucoup de mal. Ça pour moi c'est tellement la clé, alors si on commence à... exemple, ouvrir les budgets à tout le monde, ouvrir les salaires à tout le monde, mais il faut que j'aie un moyen d'expliquer, d'informer, que les gens ils comprennent. (E15)

Il faut que ça fasse du sens pour eux aussi, je ne veux pas arriver, dire... OK, alors là maintenant vous allez faire ça de même. Et là ils sont comme... ah! Ça n'a pas d'allure, on ne veut pas faire ça. (E14)

Même dans un contexte où les orientations stratégiques sont claires et qu'elles définissent l'identité de l'organisation, il peut y avoir des tensions. Un répondant nous a fait part d'une situation temporaire pour laquelle l'application de l'orientation expérience-client créait « de l'inconfort dans le quotidien » d'un point de vue opérationnel. Les gens concernés ont alors pris l'initiative de ne pas suivre cette orientation. Par la suite, le renversement de cette initiative par la direction a généré de

l'incompréhension, voir un désengagement pour certains; « C'est comme si leur opinion n'était plus importante. » (E19). L'intervention de la direction rejoint la notion de force centrifuge exposée à la figure 1.2 de notre problématique. En effet, la gestionnaire a implicitement rappelé à l'équipe qu'elle ne doit pas respecter l'alignement global seulement quand cela lui convient. De manière complémentaire, un travail de traduction a aussi été fait afin d'éviter le désengagement : « Ça finit par être compris, mais ça pris un peu de travail. » (E19). Il ressort de cette situation des tensions entre le stratégique et l'opérationnel ainsi qu'une contradiction entre deux orientations. En effet, la frustration des membres de l'équipe venait aussi d'une perception d'incohérence de la direction causée, dans cette circonstance-ci, par une contradiction entre deux des cinq lignes directrices de l'entreprise : l'autonomie et l'expérience-client.

Du bas vers le haut (ascendante)

La traduction ascendante ou émergente fait référence aux améliorations, aux adaptations, aux suggestions qui sont apportées par des employés dans le but de répondre aux orientations de l'organisation. Le besoin d'être mieux outillé ou encore d'améliorer un processus pour répondre aux objectifs doit aussi être traduit dans un message qui sera entendu et compris par les instances décisionnelles. Dans l'ensemble, les gestionnaires sont à la recherche de moyens d'établir des ponts entre la haute direction et les équipes. « De l'usine versus l'exécutif. Il y avait vraiment un « disconnecte » incroyable. Et on a souvent tendance à penser que c'est aux exécutifs à communiquer, mais... Oui, mais c'est aussi aux autres à nous communiquer. » (E6) Un directeur administratif énonçait que dans certaines situations, l'équipe des ressources humaines peut jouer un rôle pour faciliter la traduction en prenant le pouls des acteurs terrain pour connaître leurs perceptions des grandes orientations.

Un gestionnaire nous expliquait qu'il encourage ses équipes à trouver un langage commun avec la haute direction. Pour conserver leur influence ces équipes

documentent leurs réalisations et les appuient par des données qui soutiennent la prise de décisions de la haute direction.

Oui et d'en profiter pour aussi changer son langage ou en tout cas le modifier, parce que les gens de RH, je parle avec les mots... souvent avec de l'émotion, donc là conserver cette chose-là parce que c'est beau, l'humain est au cœur de tout tant qu'à moi. [...]Mais d'ajouter un petit volet financier à tout ce beau monde-là et on aurait un mixte parfait là. (E6)

Lors des rencontres de validation, l'action de traduire a particulièrement interpellé les gestionnaires. Ces derniers ont confirmé l'importance de cette action et se sont rapidement mis à diagnostiquer des situations. Au-delà de la prise de conscience, ils ont rapidement proposé des gestes et des pistes de solution qui visent notamment à mieux cerner les attentes et les besoins sur le terrain. Un changement de mentalité plus marqué en ce sens est souhaité. Sur ce plan, il est possible d'établir des liens avec l'action de consulter qui est explicité sous l'axe responsabilisation (4.3.2).

La traduction se concentre donc sur la dimension verticale de l'alignement en assurant la compréhension des messages et des gestes du bas vers le haut et du haut vers le bas. Elle a comme objectif le maintien de la cohérence entre le stratégique et l'opérationnel. Quant à la dimension horizontale, elle est assurée par l'action d'arrimer.

Arrimer

Pour réduire les tensions entre les besoins de prévision et ceux de réaction, il est aussi nécessaire de créer une convergence transversale par l'arrimage. Les témoignages recueillis font ressortir l'importance d'arrimer les attentes et les besoins des différents secteurs (départements, unités d'affaires, divisions régionales) afin d'assurer la cohérence et d'éviter l'éparpillement, autrement dit, d'assurer l'alignement. Cette action qui vise à unir, concerne spécifiquement les processus transversaux; les liens horizontaux. Ces liens transversaux incluent ceux entre les secteurs et aussi entre les

créatifs et les experts qui alimentent le développement (exploration) et les acteurs opérationnels qui actualisent les idées au quotidien (exploitation). La collaboration entre les gestionnaires qui agissent en soutien (*staff*) et les gestionnaires opérationnels (*line*) constitue un autre exemple de lien transversal (E16). L'arrimage tente d'amener les uns à tenir compte du point de vue et de la réalité des autres; de l'impact qu'ont les initiatives d'un secteur ou d'une équipe sur les autres. Dans un contexte où l'accent est placé sur le développement de la capacité d'agir : « Il n'y a pas tant d'orientations tactiques uniformes, ce qui fait que tout le monde tire de son bord » (E6). Un gestionnaire nous a d'ailleurs décrit une situation où le manque d'arrimage a eu pour effet d'augmenter le nombre de réclamations de la part de clients non-satisfaits des produits⁵⁷ (E21). Il s'agit d'une situation concrète qui illustre les retombées non-souhaitables souvent provoquées par une sous-évaluation de l'impact du travail d'un département sur les résultats d'un autre et qui nuisent aux résultats globaux de l'organisation.

Les propos d'un employé qui partage une solution à un autre secteur illustre la conscience de réalités distinctes et le respect de l'expertise de chacun par rapport à celle-ci : « C'est quelqu'un qui prend le relais là-bas sur ce que j'ai amené comme solution. Moi, je sais très bien ce qui se fait en magasin. [...] Par contre, la vie de l'entrepôt, je ne la vis pas. C'est quelqu'un d'autre qui va analyser si c'est faisable ou pas. » (E19). Il évoque aussi que la possibilité d'aller travailler quelques jours dans un autre département lui a permis de mieux comprendre la complexité de celui-ci et d'être plus conciliant lorsqu'il y a des problèmes. Il a aussi noté que l'entraide entre les succursales pour des remplacements avaient un effet positif sur la compréhension des différentes réalités non seulement pour ceux qui se sont déplacés, mais pour l'ensemble de leurs collègues avec qui ils ont partagé leur expérience à leur retour.

⁵⁷ Augmentation de 38% des réclamations entre 2018 et 2019.

De plus, pour répondre efficacement à la demande, il devient nécessaire d'harmoniser certaines pratiques afin de coordonner les processus transversaux (E10) et favoriser la collaboration entre les régions (E7), les départements ou les unités d'affaires (E12). L'action de baliser soutient donc l'arrimage en établissant un langage commun qui uniformise le fonctionnement et facilite la collaboration. À titre d'exemple, l'extrait qui suit appuie le besoin d'établir des règles de gouvernance pour l'entrée de données dans les différentes banques de données (système d'inventaire, système de suivi des ventes, etc.). « Parce que si tu veux que ces données-là soient intégrées dans l'outil et parlent à l'outil, il faut qu'il y ait une uniformité. Si tu n'as pas d'uniformité oublie ça, tu as beau avoir n'importe quel outil, ça va être le bordel. » (E6). L'harmonisation rend explicite le lien entre les actions de baliser et d'arrimer en visant aussi à « dupliquer la qualité » (E8).

Les deux prochains témoignages expriment la préoccupation qui origine d'un manque d'arrimage : « Tu peux partir du stratégique, tu peux partir des ventes, tu peux partir du volet recherche et développement, même l'usine industrielle, ça peut partir de n'importe où, mais on ne considère pas le reste, c'est quoi l'impact du reste. » (E12) « Parce qu'on est dans deux lignes d'affaires, donc on se fait donner des choses à faire, autant le VPR que moi et ce n'est pas nécessairement arrimé. Même si eux (nos patrons) se parlent ensemble au final (ils) n'ont pas les mêmes objectifs. » (E16). L'arrimage constitue donc un des éléments de la force centripète⁵⁸ qui tente de diminuer l'effet d'éparpillement et qui réaligne les initiatives vers un objectif commun.

Somme toute, l'action d'arrimer vise à ce que tous les engrenages de l'organisation soient intégrés les uns aux autres. Elle se vit notamment à travers des stratégies et des outils qui favorisent le partage d'information et la communication entre les équipes (bases de données communes, mécanismes formels de communication, espaces qui encouragent la communication spontanée entre les secteurs).

⁵⁸ Force centripète : « qui tend à rapprocher du centre ». (Dictionnaire Larousse, 2000, p.191).

Adapter

Plusieurs exemples décrits par les gestionnaires illustrent que pour aligner, il ne s'agit pas d'imposer. Les actions qui cherchent à induire l'alignement ne devraient pas suivre une recette duplicable, car elles doivent s'adapter à la couleur et au rythme du milieu. Un gestionnaire résumait bien l'idée d'un alignement adapté par l'image d'un cadre en pointillé: « Tu as beau essayer de planifier, c'est impossible de penser à tout, surtout quand c'est la première fois que tu fais quelque chose. C'est complexe, on nage dans l'inconnu.[...] Alors c'est d'avoir un cadre avec les pointillés. » (E6). Un autre gestionnaire parle de « zone grise » pour illustrer cette souplesse du cadre : « Je le sais que l'on travaille toujours dans la zone grise et moi tant que la zone grise je suis capable d'apporter quelque chose et que je suis capable de faire une différence bien que la zone soit grise, noire ou blanche, elle ne me dérange pas. » (E18).

Les gestionnaires tentent ainsi de demeurer ouverts aux besoins de leurs clientèles et de doser leurs interventions auprès de leurs employés. La personnalisation de l'expérience client représente un exemple concret d'adaptation. Elle est perçue comme un atout, une valeur distinctive pour l'organisation : « Eux autres sont *hot* et ils sont capables de réagir et ainsi de suite. Il faut la conserver [cette essence] et c'est un service client et c'est un client qui est reconnaissant envers ça. » (E12). De même, certains éléments du contexte exigent plus ou moins d'efforts d'adaptation.

L'adaptation sert donc à répondre aux attentes des clients et aussi aux besoins des employés. Pour ces derniers, la flexibilité de l'horaire est un exemple d'adaptation. Une organisation jumelle la mise en place de balises claires et la flexibilité par une exigence de présence sur les lieux entre 10h et 14h et une flexibilité pour les heures d'arrivée et de départ.

Comme il en est question à la sous-section 4.3.2 portant sur l'axe responsabilisation, l'adaptation est une action cohérente avec celles de soutenir l'initiative et d'encourager

l'expérimentation. En effet, les actions qui encouragent l'émergence de nouvelles idées peuvent nécessiter un ajustement rapide comme l'illustre le témoignage suivant : « Parfois on essaye des trucs et... ah! Ce n'était pas le meilleur *call* admettons, mais ce n'est pas grave, on change la semaine d'après. » (E15)

En fin de compte, les extraits présentés nous indiquent que l'action d'adapter constitue une réponse managériale active⁵⁹ (Grimand *et al.*, 2018) pour composer avec les tensions entre la prévision et la réaction.

Conclusion Alignement

Plusieurs acteurs réagissent au manque d'alignement. Ce manque entraîne de l'incompréhension quant aux décisions prises ainsi qu'une forme de désengagement ou de négativisme. À l'inverse, des orientations connues et traduites, des balises claires qui favorisent l'arrimage et un temps de réflexion qui facilite l'adaptation semblent donner une fondation solide au développement de la capacité d'agir.

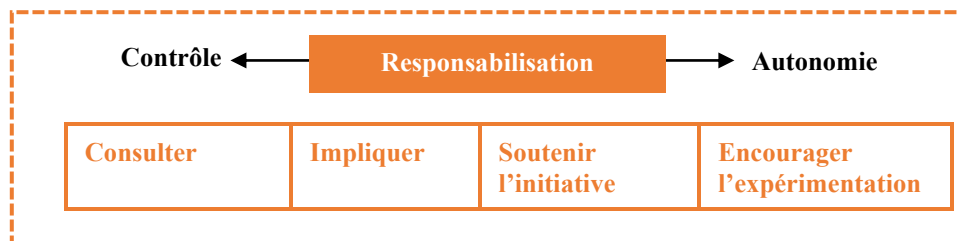
Une gestionnaire fait référence au code de la route pour expliquer l'importance d'un alignement partagé en soulignant que celui-ci ne constitue pas une barrière, mais une façon d'assurer le vivre ensemble. « Le cadre du Code de la route, quand tu es piéton ; on ne t'apprend pas à marcher au milieu de la rue. Il y a un trottoir. Ce ne sont pas des barrières. Tu n'es pas opprimé. Par contre, tu marches sur le trottoir ! Tu ne vas pas te mettre sous les roues des voitures. » (E20).

En conclusion, l'analogie avec le code de la route et la métaphore du carré de sable décrivent bien l'esprit de l'alignement tel qu'il est vécu sur le terrain : un cadre rassurant dans lequel il est possible de s'investir et de développer la capacité d'agir.

⁵⁹ Contrairement aux réponses défensives, les réponses managériales actives misent sur le potentiel créatif de la coexistence de tensions en apparente contradiction (Grimand *et al.*, 2018).

4.2.2. Axe responsabilisation

« Tu deviens responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé. »
Antoine de Saint-Exupéry, (1943)



Source : Girard (2021)

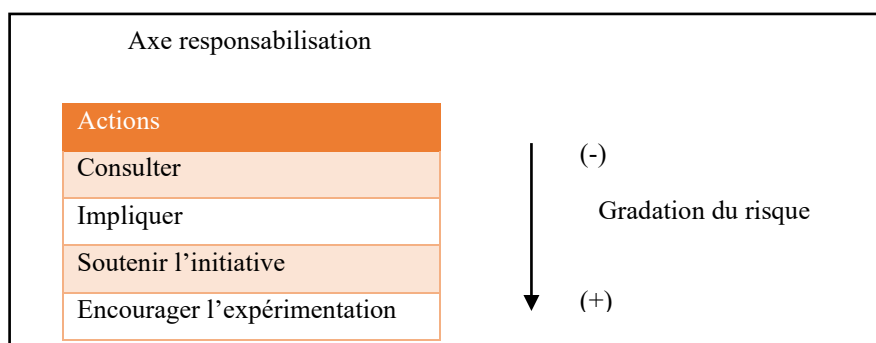
En développant la capacité d'agir, les gestionnaires visent à générer des idées et à rapprocher la prise de décision du terrain. La volonté d'inciter l'initiative des employés suit la logique que ces derniers sont les mieux placés autant sur le plan des connaissances/expertise qu'en raison de leur proximité des sources d'information critiques à la recherche et à la mise en place de solutions. Par leurs exemples de situations vécues, les gestionnaires interrogés définissent la responsabilisation par la double démarche de laisser aux gens l'autonomie de prendre des initiatives ainsi que de les rendre imputables.

Un dirigeant explique ses attentes par rapport à la responsabilité de prendre des initiatives par « la capacité d'être une madame solution dans son domaine » (E11). Il est possible à tous les paliers de proposer des solutions dans son champ de compétences et c'est ce que les gestionnaires cherchent en développant la capacité d'agir des membres de leurs organisations.

L'analyse des entrevues et le travail de description et de mise en relations des catégories a permis de rattacher quatre actions à l'axe responsabilisation : consulter, impliquer, soutenir l'initiative et encourager l'expérimentation. Nous avons remarqué que ces actions suivent une logique de gradation selon la perception du niveau de risque qui y est associé (figure 4.7). En effet, la consultation limite la prise de risque à l'expression d'idées, alors que l'action d'impliquer suppose une certaine imputabilité par rapport à un résultat attendu. Quant à la prise d'initiative, elle mise sur l'actualisation d'une idée

qui génère un impact qui va au-delà de sa propre personne. Cette latitude d'action nécessite du courage et du discernement pour réévaluer constamment les avantages et les préjudices potentiels. D'où l'importance d'accompagner les personnes qui prennent ces risques. Finalement, l'expérimentation fait référence au défrichage de terrains moins connus et suit une logique d'essais-erreur, ce qui suppose d'assumer les conséquences de ses erreurs ou ses succès. « Tu as le droit de faire des erreurs. Sinon, tu ne tentes jamais rien. Par contre, il faut l'assumer ! Tu fais une erreur, tu dois être apte et capable de dire : je me suis planté, j'ai fait une erreur. [...] D'être capable de prendre du recul et de comprendre le pourquoi. » (E20).

Figure 4.7
Gradation du risque des actions de l'axe responsabilisation



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

Consulter

La consultation a notamment pour but de faciliter la communication ascendante afin de faire émerger de nouvelles idées ou des irritants à considérer. En ce sens, l'action de consulter de l'axe responsabilisation concorde avec celle de traduire de l'axe alignement.

Je veux que ça soit un petit peu plus fluide que même [la personne sur le terrain] s'il a de quoi qui est pertinent à m'apporter, bien qu'elle ne soit pas obligée de passer... Par trois couches de personnes... [...]

De voir comment on peut ouvrir un canal de discussion pour que les gens, ils sentent qu'en cas de besoin, ils ont un accès. (E14)

La recherche de solutions conduit souvent à la consultation à travers différents forums. La consultation passe donc notamment par la mise en place d'instances par lesquelles les acteurs de l'organisation peuvent contribuer. La participation active et sur une base volontaire à des comités, aux processus de sélection ainsi que la présentation de projets et de bilans sont des exemples de contributions (E10, E15, E21). De même des « *brainstorms* » spontanés ou organisés dans le cadre de rencontres formelles permettent d'ajuster, d'éliminer ou de valider une idée (E2, E15, E19,). Des sondages ponctuels via différentes plateformes (ex. *Officevibe*) sont aussi réalisés pour prendre le pouls des employés particulièrement par rapport à leur bien-être au travail (entreprises en santé) (E1, E4, E21). Dans un contexte où le développement de la capacité d'agir est souhaité, un gestionnaire évoque que les questions posées dans ce type de sondage placent peu l'accent sur la recherche de solutions (E5), il s'agit donc d'une modalité à utiliser avec parcimonie pour éviter de donner un rôle passif aux employés.

Nous avons remarqué que les entreprises qui soutiennent la responsabilisation ne misent pas que sur les instances formelles pour consulter les membres de l'organisation; ils encouragent les gens à donner spontanément leurs avis. « Je donne mon opinion sur tout ce que je veux, quand je veux. Et je pense que c'est encouragé à travers la compagnie. » (E18).

Le temps que nécessite la consultation peut devenir un obstacle : « C'est ce genre de discussion-là que j'aimerais pouvoir avoir, il va falloir que je réfléchisse comment ça peut se faire sans que ça prenne 95% de mon temps. » (E14). La consultation demeure généralement un bon investissement surtout lorsqu'elle dépasse l'expression d'idées ou d'irritants et qu'elle contribue à nourrir le sentiment d'appartenance et le désir d'implication (E19). L'extrait suivant illustre ce cheminement de la consultation vers l'implication : « On va partir un comité, on va inviter les gens, ceux qui veulent

embarquer là-dedans pour commencer une réflexion. [...] Comment on se positionne là-dedans ? Ça va amener d'autres choses au niveau de la responsabilisation. » (E10).

Impliquer

Impliquer est une action managériale qui vise à faire en sorte que les gens s'investissent, qu'ils se sentent concernés par les actions discutées lors des divers forums d'échanges (OA1). L'implication permet aussi un partage des responsabilités.

On a fait une journée où on a fait des présentations et on a demandé à tous les comités de venir présenter ce qu'ils ont fait, c'était quoi leur mandat. Ensuite de ça les départements sont venus. On a beaucoup impliqué les employés dans ces présentations. (E10)

Pour favoriser l'implication, l'accès à l'information apparaît comme un incontournable. Un employé rencontré nous expliquait que le partage d'information au sein de son équipe permet à ses coéquipiers d'agir comme ambassadeurs ou agents multiplicateurs au sein de l'entreprise (E19). En effet, pour être impliqué, il faut d'abord être informé, un dirigeant a d'ailleurs exprimé cette réflexion : « Pour prendre la bonne décision, je me suis dit... c'est parce que moi j'ai de l'information, alors il faut que j'amène l'information aux gens. Et les gens s'ils ont la bonne information, ils vont être en mesure de prendre la bonne décision. » (E11). L'accès à l'information représente toutefois un premier défi à l'implication, car les données accessibles se limitent parfois à des indicateurs davantage ciblés vers le contrôle que vers le soutien de l'autonomie.

L'action d'impliquer vise à actualiser les idées que l'action de consulter a pu mettre en lumière. L'implication nous rend notamment responsables de trouver un plan B plutôt que de se limiter à critiquer le plan A (E14) et à s'inclure soi-même dans l'action à prendre. Lors d'un comité de gestion (OA2), les participants ont pris conscience que leur discours a tendance à ne pas les inclure : « ils vont faire » plutôt que de formuler

les actions au « je » ou au « nous ». Comme l'indique un employé, s'impliquer pousse donc la responsabilisation un pas plus loin : « À partir du moment où on prend une décision, forcément, on se ramasse un peu le responsable de ça pendant un petit bout. » (E19). Les exemples d'implication font souvent référence à des situations où les gens ont dépassé les attentes; où ils s'investissent « en surplus de leur travail normal » (E18). À partir du moment où les acteurs ont les moyens et que les instances encouragent leur implication, il est important de simultanément soutenir leurs initiatives.

Soutenir l'initiative

Le soutien de l'initiative apparaît fondamental au développement de la capacité d'agir. Il vise à répondre aux besoins d'innovation en exploitant les idées de tous les membres qui composent l'organisation. Cette action sous-tend une liberté d'action jumelée à un accompagnement soutenu.

L'action de soutenir l'initiative implique de favoriser la liberté d'action, de miser sur l'autonomie, d'inciter les gens à proposer des scénarios : « Ici, tu as une initiative, elle fait du sens, *let's go!* Plonge! » (E7)

De donner des grandes lignes et de laisser les gens revenir avec des plans ou des propositions. ... Alors on vise où est-ce qu'on veut aller, revenez-nous avec des idées. Et dans le fond quand les gens ont de quoi d'intéressant à proposer, bien on l'écoute et si ça fait du sens, bien go on y va là. (E17)

L'exemplarité comportementale fait aussi partie des façons de soutenir en rendant le discours ou l'intention plus tangible. « Et ce qui compte c'est ce que tu fais, pas ce que tu dis à mon avis. C'est là que ça se joue. C'est qu'est-ce que tu fais concrètement. » (E6). Un employé qui apprécie la latitude d'actions dont il bénéficie affirme qu'il se sent soutenu par son organisation, notamment parce que lors des entretiens individuels de développement : « Je parle nécessairement de ce qui se passe dans le magasin, mais

c'est vraiment sur moi. » (E19). Un accompagnement centré sur la personne semble agir comme catalyseur du développement de la capacité d'agir.

De même, l'action de soutenir l'initiative a pour conséquence de rendre visibles et de valoriser des compétences inexploitées et des talents émergents qui alimentent le renouveau organisationnel. En soutenant ces compétences souvent acquises lors d'expériences antérieures, l'organisation peut même diversifier son offre de services. « Moi, j'ai commencé à faire affaire avec eux et je comprenais ce qu'ils faisaient parce que je l'ai fait. [...] Ils ont commencé après ça à me les envoyer directement. D'aller chercher des affaires comme ça que d'habitude on faisait moins, mais qui sont intéressantes. » (E14). Comme l'illustre cet exemple, le soutien de l'initiative permet donc de favoriser la contribution à valeur ajoutée et par le fait même à faire évoluer naturellement l'organisation. En ce sens, nous avons remarqué que pour les entreprises qui visent le développement de la capacité d'agir, la notion de soutenir l'initiative semble plus appropriée que celle de déléguer. En effet, lors des entrevues, les questions abordant le thème de la responsabilisation ont fait ressortir que la délégation fait davantage référence à une responsabilité qui est « descendue »⁶⁰ alors que le soutien de l'initiative implique que celle-ci émerge d'elle-même et qu'elle sera ensuite encouragée. Cette réflexion dénote une mentalité distinctive de la part des organisations qui ont une volonté de développer la capacité d'agir de leurs membres.

Le soutien peut aussi provenir d'une autre équipe, d'un autre département et non pas exclusivement du supérieur immédiat. À titre d'exemple, l'accompagnement des ressources humaines a permis à une personne de pousser plus loin la bonification d'un processus en le diffusant via une plateforme de formation (E21). L'accompagnement fait aussi référence au besoin d'être appuyé pour avoir le courage de proposer quelque chose. Plus le risque est élevé, plus la personne qui prend ce risque a besoin de se sentir

⁶⁰ Selon le dictionnaire Reverso, le verbe déléguer signifie : « confier une responsabilité à un subordonné » Saisie le 28 janvier 2020 <https://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/se+d%C3%A9l%C3%A9guer>.

soutenue et d'avoir accès à des outils ou des personnes à qui se référer pour valider ses choix et réévaluer les bénéfices et les préjudices potentiels de ceux-ci.

Le témoignage d'un gestionnaire, dont le parcours professionnel a constamment évolué au sein de la même entreprise, illustre la double responsabilité associée au développement de la capacité d'agir; celle de l'organisation et celle de l'individu.

J'ai appris à naviguer de la bonne façon et d'aller chercher la liberté pour être positif à la fois pour moi, pour le groupe. [...] Je me suis organisé pour pouvoir exprimer mon talent. Il se créait des vides, je les ai pris, des espaces, j'ai habité l'espace et je m'éclate là-dedans et je me retrouve là-dedans. (E21)

En effet, un soutien organisationnel facilitant la responsabilisation en laissant de la liberté d'action doit être jumelé à un travailleur qui a la volonté de saisir les opportunités de prendre des initiatives.

Tel que mentionné à la description de la tension paradoxale contrôle/autonomie (4.2.2), la liberté d'action peut aussi entraîner des défis :

Tu as quand même la liberté d'action. On a créé beaucoup de petits entrepreneurs, tout le monde peut créer on dirait sa petite *business* à l'intérieur. C'est plaisant parce que ça amène beaucoup; un lot d'idées, de nouvelles façons de faire, mais au niveau de la structure, de la rigueur, des processus c'est très difficile. C'est très difficile ça. Ça, c'est... et c'est qu'est-ce qui nous fait mal un petit peu aujourd'hui. (E12)

En somme, les propos de ce gestionnaire soutiennent, d'une part, le fait que les initiatives multiples alimentent le renouveau continu. D'autre part, ils rappellent l'importance d'accorder une attention particulière à l'alignement (baliser, arrimer) pour éviter la dispersion. En ce sens, la possibilité de mettre des limites fait partie intégrante du développement de la capacité d'agir. Ces constats réitèrent le besoin d'accompagner les membres de l'organisation afin de faire converger les initiatives vers les objectifs organisationnels.

Encourager l'expérimentation

L'expérimentation vise à sortir des sentiers battus, à réaliser des projets « en dehors du *scope* ou du rôle de la personne » (E18). Elle sous-tend une tolérance à l'inconnu et à la prise de risques. L'expérimentation agit comme une force centrifuge⁶¹, celle qui aspire à sortir du cadre « pointillé » dans la schématisation de la gestion paradoxale que nous avons proposée (figure 1.2). Un employé rencontré constate que pour lui et certains de ces collègues cette possibilité « d'exploser les limites » peut « donner des idées incroyables » (E19).

L'action d'encourager l'expérimentation implique de démarrer, idéalement progressivement, mais sans avoir nécessairement tout attaché. Un dirigeant incite les employés à oser : « On a le droit de se tromper, mais on n'a pas le droit de ne pas essayer » (ETD1). Un autre gestionnaire explique qu'il travaille dans un « contexte où tu as le droit d'avoir des idées et tu as le droit que ça ne marche pas aussi. » (E18). Selon un dirigeant (RV2), l'expérimentation devrait ainsi être teintée « de petites erreurs et de petits succès ».

L'expérimentation suppose aussi de prendre des décisions sans filet de sécurité et avec des informations incomplètes : de prendre le risque de faire quelque chose, de passer à l'action, « d'accoucher » (E17). « Que ce soit correct ou pas correct, on en discutera après pour voir comment on aurait pu le faire différent, mais fais-le! » (E3). L'expérimentation permet d'opérationnaliser une idée en une action concrète, de faire vivre les initiatives, de les tester.

On se permet beaucoup, donc ça fait en sorte que toutes les petites initiatives de tout le monde dans l'équipe, bien on fait juste les vivre. [...] Il n'y a pas besoin de mettre un gros processus en place ou quoi que ce soit. On est plus des « testeurs » de nouvelles choses et après on regarde. (E15)

⁶¹ Force centrifuge : « qui tend à éloigner du centre ». (Dictionnaire Larousse, 2000, p.191)

Les initiatives rapportées par les personnes interrogées évoquent des essais plus audacieux dans des situations où les activités principales ne sont pas directement touchées. Lorsqu'elle vise ces activités, l'expérimentation peut s'actualiser à travers une période de transition comme un projet pilote ou un test de rodage.

Il est important de souligner qu'expérimenter dépasse la proposition; en encourageant l'expérimentation, la responsabilisation ne s'arrête pas à détecter et à nommer une difficulté. Les propos d'une participante illustrent bien en quoi les attentes de l'expérimentation dépassent celles d'identifier un problème : « Nous, ici, c'est détecte-le, identifie-le, mais fais-le, change-le. Sinon, tu n'as pas le droit de chialer. » (E15). De même, l'expérimentation implique une prise en charge d'une problématique et par le fait même un risque plus élevé. Un employé avoue d'ailleurs que l'expérimentation peut générer un stress ponctuel, mais qu'en bout de ligne, elle lui donne confiance en ses capacités à se débrouiller devant les aléas du quotidien (E19).

Le fait d'avoir beaucoup de latitude combinée à la perception de ne pas avoir un cadre peut faire en sorte de créer une certaine inertie. Dans le sens qu'une personne peut être paralysée par un risque qu'elle juge trop élevé parce que celui-ci n'est pas suffisamment balisé. De plus, l'impact de la prise de risque varie d'une personne à l'autre. Selon le contexte personnel, le niveau hiérarchique et le système d'évaluation, l'enjeu peut être plus ou moins crucial. Les attentes de résultats à court terme causées par la pression de l'actionnariat sont un exemple de contexte qui amplifie l'enjeu. « Ce n'est pas comme un PDG d'entreprise qui va se dire OK, je vais sacrifier une année de ma rémunération, ce n'est pas ça. Parce que les gens qui prennent des décisions, ils ne sacrifient pas une année de leur rémunération, ils sacrifient leur chaise. » (E16)

La notion de gradation du risque s'applique à la fois à l'individu responsabilisé et à l'organisation qui souhaite la responsabilisation. Sur le plan organisationnel, les exemples discutés avec les différents répondants présentent la co-responsabilité comme une piste de réponse pour gérer la gradation du risque. En ne laissant jamais quelqu'un

travailler seul dans un silo, les autres collègues agissent comme filet de sécurité. L'analogie de la course à relais évoquée à plus d'une reprise (E19 et RV2) met en lumière la co-responsabilité et la connexion à chaque relais qui permet d'éviter de chroniciser un problème.

Conclusion responsabilisation

La responsabilisation peut être déstabilisante notamment parce qu'elle entraîne la perte de certains repères. L'effet insécurisant de la responsabilisation peut donc provoquer de la résistance chez certains qui vont chercher à refuser des responsabilités additionnelles. Au contraire, d'autres ont de la difficulté à mettre leurs limites, prennent trop de responsabilités et se rendent à l'épuisement professionnel. Les participants à notre étude ont confirmé que l'amplification de la responsabilisation a entraîné des départs et par le fait même une perte d'expertise. En contrepartie, une fois la vague de départs passée, les gestionnaires ont remarqué que le fait de prendre plus de décisions renforce l'engagement des employés. Ceux-ci communiquent plus directement entre eux, s'ajustent en cours de route et ont tendance à s'approprier plus facilement les changements. Les membres d'une équipe vont notamment préférer le compromis entre eux à l'imposition d'un fonctionnement.

Pour les gestionnaires eux-mêmes, la responsabilisation exige une plus grande tolérance aux risques pour laisser les employés faire des erreurs et vivre avec les conséquences. Après un certain temps, cette exigence de laisser-aller semble faciliter le travail des gestionnaires qui expriment se sentir moins stressés et moins inquiets du fait que les responsabilités sont davantage partagées. Le partage du risque peut refroidir certains et enthousiasmer d'autres. Un dirigeant nous confiait d'ailleurs que la responsabilité partagée lui permet aussi d'oser davantage. En effet, dans un contexte où il détient le contrôle total, il pèse davantage ses choix ne voulant pas que les employés subissent les conséquences négatives de ces derniers : « Quand c'est toi qui décides pour tout le monde, tu n'as jamais de courage. » (E11). Il est à noter que le

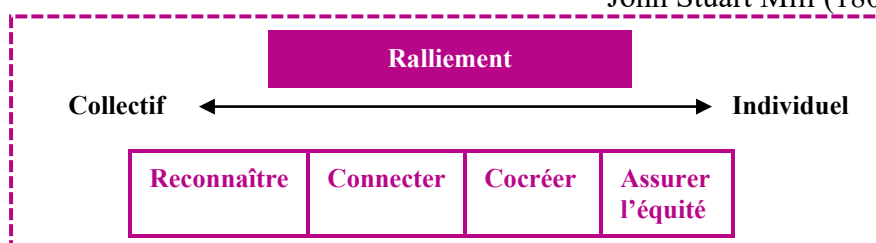
poids partagé doit respecter certaines limites c'est-à-dire que le risque final doit demeurer celui de la haute direction ou des propriétaires (RV3).

D'un point de vue organisationnel, les gestionnaires remarquent que la responsabilisation peut engendrer de la proactivité; les idées générées devancent celles de la direction. De même, l'accès aux compétences permet d'aller plus loin (l'expertise de chacun étant davantage exploitée) et offre plus de flexibilité. Un gestionnaire exprime son sentiment de satisfaction en expliquant qu'il a l'impression que son organisation a maintenant plusieurs tentacules comme une anémone. Les multiples tentacules font en sorte que plus de personnes prennent en charge des dossiers et que ceux-ci avancent (E10).

L'analyse des situations vécues par les gestionnaires apporte un éclairage sur une autre double dimension de la responsabilisation : la capacité d'agir individuellement et la capacité d'agir collectivement. En effet, le développement d'une capacité d'agir a tendance à passer d'abord par l'individu. Toutefois, l'interdépendance qui caractérise les processus organisationnels et les liens entre les personnes fait en sorte que la responsabilisation dépend aussi de la capacité d'agir collectivement. Cette dualité de l'agir individuel/collectif entraîne des tensions qui peuvent devenir des obstacles à la responsabilisation. L'axe ralliement décrit à la prochaine section explique comment certaines actions managériales permettent de concilier ces tensions.

4.2.3. Axe Ralliement

« La liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres. »
John Stuart Mill (1806-1873)



Source : Girard (2021)

Nos observations et les propos recueillis auprès des participants mettent en lumière que les initiatives individuelles peuvent entraîner certaines tensions entre les intérêts personnels et les intérêts organisationnels. L'axe ralliement inclut donc les actions qui visent à faire en sorte que les acteurs qui développent leur capacité d'agir considèrent les impacts de leurs actions individuelles sur le collectif de façon à concilier leurs intérêts et ceux des membres du collectif dont ils font partie. « Alors je pense que c'est ça qui fait que des projets avancent plus que d'autres, c'est que tu réussis à prouver aux autres que c'est un bon projet pour tout le monde. » (E14)

Il est important de souligner que l'action d'arrimer, qui est rattachée à l'axe de l'alignement, vise à assurer la cohésion transversale sur le plan des processus. L'axe ralliement se concentre plutôt sur les liens entre les personnes. L'axe de ralliement cherche notamment à promouvoir l'autonomie tout en plaçant l'accent sur l'interdépendance et la transparence, sur le NOUS plutôt que le JE. L'axe ralliement comprend les actions suivantes qui tentent de concilier les intérêts individuels et collectifs : reconnaître, connecter, cocréer, assurer l'équité.

Reconnaître

Parmi les tensions entre la capacité d'agir individuellement et la capacité d'agir collectivement, celle de concilier la reconnaissance individuelle et collective est ressortie dans le vécu des gestionnaires.

Quand on fait de la reconnaissance d'équipe, on a un objectif différent de quand on fait une reconnaissance individuelle. Et pour moi, les deux doivent continuer à exister. [...] Quand je vais faire de la reconnaissance individuelle, il ne faut pas que je nuise à mon message fort de collaboration. (E16)

Pour rallier l'individuel et le collectif, il est essentiel de reconnaître la contribution individuelle par rapport aux objectifs collectifs, mais aussi de distinguer la

reconnaissance individuelle de la reconnaissance d'équipe. Les gestionnaires rencontrés sont conscients de l'importance à accorder à l'unicité de la contribution de chacun.

« Alors dans le bon coup d'une collègue, ça c'est très individuel, c'est vraiment... je te reconnais toi pour ce que tu as fait, donc on nomme la conseillère ou quelqu'un. On évite de dire l'équipe. Dire... ah oui! L'équipe on a fait un bon job, non, ...de vraiment dire une personne en spécifique et pas quinze personnes, parce que sinon c'est dilué. »
(E15)

Cette unicité inclut la prise en compte des limites personnelles. La contribution individuelle peut être diversifiée; travailler ensemble ne signifie pas de contribuer également.

Dans certaines situations, un double message est envoyé aux employés qualifiés de superperformants. D'une part, les organisations qui prônent la collaboration s'attendent que les superperformants développent des habiletés d'entraide, qu'ils partagent l'information et qu'ils transfèrent leurs connaissances. D'autre part, il est discrètement souhaité que les superperformants compensent par leurs résultats individuels lorsque l'équipe est sous-performante. Ce double message perçu comme incohérent, devient frustrant pour la personne superperformante à qui on demande de produire autant tout en étant disponible pour contribuer au développement des compétences de ses pairs. À ce double message s'ajoute le malaise d'une minorité de gestionnaires à reconnaître publiquement les superperformants en voulant éviter de reconnaître systématiquement la même personne.

« On le sait que c'est toute la même personne, bien moi je ne peux pas dans un meeting dire... bravo aujourd'hui à X qui a fait toutes les ventes et les autres, bien il faudrait... Tu ne peux pas dire ça, alors cette personne-là est moins reconnue, oui on peut lui dire et faire ça en individuel pour ne pas que ça génère de grogne ou de... on sait bien, c'est tout le temps elle! » (E9).

La plupart des gestionnaires considèrent toutefois que la reconnaissance individuelle exprimée en public est bien tolérée par les pairs. Pour ces derniers, il est important que ce type de reconnaissance soit expliquée et fondée.

Quant à la reconnaissance collective, la plupart des gestionnaires interviewés prévoit un moment hebdomadaire ou mensuel en équipe pour souligner leurs bons coups. Il y a aussi des outils et des mécanismes qui permettent une reconnaissance spontanée entre pairs (via des plateformes de type *Facebook* entreprise).

Une gestionnaire témoigne aussi du défi de reconnaître ce qui n'est pas visible. « Donc exemple, une conseillère peut aller en clientèle toute seule et elle part sur la route pendant deux, trois jours et elle l'a eu là... c'était *top* ce qu'elle a fait, il n'y a personne qui l'a vu, alors il n'y a personne qui va le reconnaître. » (E15). Le travail invisible incite les gens à se responsabiliser vis-à-vis leur besoin de reconnaissance notamment en informant les autres de l'avancement de leur projet. « Tu es responsable de ta reconnaissance. Mais, si c'est visible, les gens vont le reconnaître. » (E15).

Il est à noter que le principe de réciprocité fait en sorte que la reconnaissance entre les pairs devrait être bidirectionnelle. Un gestionnaire parle d'ailleurs du « retour de l'ascenseur » pour aider à « créer une synergie » (E6). L'action de reconnaître mise donc sur la dimension de la réciprocité. Si les acteurs impliqués jugent qu'il y a réciprocité, leur engagement mutuel a plus de chance de se maintenir et de croître (Thomson et Perry, 2006).

L'action de reconnaître est complexe, elle rappelle l'importance à accorder à l'aspect relationnel et à la *réciprocité* pour réussir à rallier les acteurs qui composent une organisation. Ce qui nous amène à décrire l'action de connecter sur laquelle misent plusieurs des gestionnaires interviewés.

Connecter

Le gestionnaire établit des connexions entre les acteurs en assurant la circulation de l'information pour établir des liens entre les personnes, les équipes, les unités d'affaires. « J'agis un peu comme modérateur là-dedans, [...] Vous êtes-vous mis dans la peau de l'autre personne? L'autre personne, elle ne voit peut-être pas ça, comme ça, et toi tu vois ça comme ça parce qu'il te manque cette info-là. » (E11). En travaillant la connexion, les gestionnaires cherchent à créer des opportunités de synergie, à favoriser la cohésion d'équipe et l'entraide. L'importance de relation avec les autres et du savoir-être qui en découle fait partie des attentes signifiées dans un contexte où la capacité d'agir est valorisée. La connexion conditionne aussi le partage d'informations, de connaissances et d'expériences comme en témoigne ce répondant :

Un employé qui ne sait pas trop, il peut juste poser la question à un de ses collègues puis souvent on va avoir la réponse. On va tomber sur quelqu'un qui le sait. On n'a pas besoin de chercher une personne en particulier, on en croise une puis : sais-tu comment faire ça par hasard ? Ça fait une espèce d'entraide. (E19)

Des outils de communication formelle (ex. logiciel de gestion de projets, logiciels de vidéo-conférence) et informelle (ex. *World place*) viennent soutenir l'action de connecter. Dans le même sens, dans des contextes d'horaires flexibles, des plages horaires de présence obligatoire ainsi que les activités organisées par des « clubs sociaux » constituent des moyens concrets de promouvoir l'esprit d'équipe par des contacts en personnes.

Certaines personnes, en raison de la transversalité de leurs fonctions, jouent aussi un rôle de relayeur entre les unités/secteurs. « On est un pont de communication et au final quand il y a un projet très important il peut nous utiliser dans la diffusion » (E16); « Je suis un peu le point de communication entre la haute direction et les équipes fonctionnelles. » (E7). De même, certaines équipes, en raison par exemple de leur

expertise qui est centrale à plusieurs autres départements, peuvent aussi agir comme relayeur pour favoriser la co-responsabilisation (E21).

Certains gestionnaires de premier niveau constatent un manque de connexion entre les gestionnaires du *middle management*. Ils témoignent en effet, qu'au niveau de la haute direction des rencontres formelles permettent un échange plus direct, mais que sur le plan tactique, entre le stratégique et l'opérationnel, il semble y avoir peu d'instances pour forcer la discussion. La plus faible connexion entre les gestionnaires du *middle management* se reflète notamment par des problèmes d'arrimages qui dépassent les responsabilités des gestionnaires de premier niveau.

L'action de connecter est ainsi à la base de l'axe ralliement. Cette action managériale de mise en relations peut sembler évidente, pourtant dans la réalité, il s'agit d'un travail en continu. L'investissement relationnel qui mène à la création d'une synergie entre les membres d'une équipe peut, par moment, se faire de manière quasi inconsciente, et à d'autres, être extrêmement énergivore et constituer une part importante de l'horaire d'un gestionnaire.

Cocréer

La cocréation rallie l'unicité individuelle aux besoins globaux par la « fabrication » collective d'idées (E19). Les situations de cocréation sont qualifiées de stimulantes pour les gestionnaires rencontrés et se caractérisent par la nouveauté (nouveau produit, nouvel outil, nouvelle façon de faire), par la synergie et par le désir de se projeter dans le futur (vision à plus long terme). Lors des entrevues, nous avons remarqué que lorsque les personnes interviewées décrivent une situation de cocréation, leur niveau d'énergie augmente et leur enthousiasme transparaît par leur non-verbal et par l'augmentation du débit de la parole. « Ça c'était coll! » (E19); « Ça l'a été hyper motivant » (E18); « Ce sont des projets le *fun* parce qu'ils nous amènent dans l'aspect créatif du travail et dans la proactivité, parce qu'on prépare demain en faisant mieux. »

(E21). Les notions de plaisir, de proactivité et de créativité semblent ainsi inhérentes à la cocréation. Les effets de cette cocréation entraînent de nouvelles façons de faire et de penser qui contribuent à faire évoluer l'organisation.

Selon une dirigeante rencontrée, l'accès aux idées de tous les membres de son équipe a favorisé l'émergence de talents : « J'ai eu accès à des cerveaux qui ont voulu collaborer avec moi, avant [...] , c'était juste moi, juste mes idées. » (E8). Les résultats ont été positifs pour l'entreprise qui a élargi son offre de service et a évité l'impartition en misant sur l'intelligence collective. De même, en facilitant la recherche de solutions, la cocréation favorise la reconnaissance de la compétence de l'autre et ouvre la possibilité qu'une personne opérationnalise l'initiative d'une autre. À titre d'exemple, l'action de cocréer permet de concilier les créatifs et les gardiens du processus, les *starters* et les *finishers* (E17).

En somme, en incitant la créativité et la projection vers le futur la cocréation valorise l'intelligence collective et la découverte des compétences uniques de tous les membres de l'organisation. Cette action nourrit le renouveau organisationnel notamment par des possibilités de diversification de l'offre de services et par un repositionnement stratégique de l'organisation. L'action de cocréer rend saillante l'importance de la créativité pour rallier l'unicité individuelle tout en valorisant les atouts d'une œuvre collective.

Assurer l'équité

La transparence ressort comme un ingrédient clé pour rallier le travail individuel à un but collectif en alimentant notamment un sentiment de justice. « C'est fou là quand on ne sait pas ce que les gens font, on peut tellement devenir fou dans notre tête, on commence à s'imaginer des choses. » (E15). Il est donc primordial que des stratégies soient mises en place pour assurer l'équité et rendre les efforts faits en ce sens le plus visibles possible.

Un tableau des livrables placé bien en évidence dans un espace commun sur les lieux de travail (figure 4.8) constitue aussi un exemple d'outils qui visent à assurer à la fois la transparence et l'équilibre de la charge de travail (E15).

« À chaque semaine, j'allais observer ces meetings-là et là les commentaires que j'entendais, avant c'était : « Ah! Lui il m'a fait ça, il n'a rien fait dans son équipe ! ». Parce qu'il y avait aucune visibilité. Et maintenant [À la suite de l'installation d'un tableau des livrables] il se dit : « Oh! OK, ta semaine! Eh! Oh! J'ai pitié un peu de toi, je comprends, est-ce que moi je suis ta priorité ou non et là ça fait une compréhension et une visibilité sur ce que les autres font. » (E15)

Les équipes ont aussi parfois besoins de rappels (de la part de leurs collègues ou de leur supérieur selon le niveau de maturité de l'équipe) pour prendre conscience de la charge fluctuante de travail d'un département à l'autre. L'entraide entre les équipes peut ainsi limiter les frustrations occasionnées par un sentiment d'iniquité (E19).

Figure 4.8
Exemple d'un tableau des livrables sous forme de *post-it*



Source : Girard (2021)

Parallèlement, l'autonomie sur le plan de la distribution des tâches force la transparence et favorise l'autorégulation quant au travail réparti : « C'est nous à même l'équipe qui nous distribuons le travail. Alors, tu le vois quand la personne ne fait rien et tu vois que les autres, ils ne veulent pas lui donner, parce qu'on a à cœur que le travail se fasse bien, on dit... je ne veux pas lui donner ça, ça va foirer. » (E14). Ce témoignage illustre comment la transparence peut mener à l'autorégulation et même à l'exclusion d'un membre du groupe. Les équipes qui sont collectivement responsables semblent moins tolérantes vis-à-vis un collègue qui n'atteint pas les attentes ce qui entraînerait une forme de sélection naturelle.

Outre la charge de travail, la logique de rémunération est un sujet très sensible lorsqu'il est question de sentiment de justice et d'équité. L'extrait suivant illustre comment une perception d'iniquité peut nuire à la collaboration et favoriser l'individualisme : « Si on a la même mission et que moi je suis évaluée sur le résultat d'une partie de l'entreprise et toi sur les autres, ce n'est plus vrai. Tu sais dans le sens que je vais faire ma patente-là. » (E16)

L'action d'assurer l'équité met en lumière l'importance à accorder à *la perception de justice* pour rallier les troupes. Les propos recueillis auprès des gestionnaires exposent l'importance de la transparence et de l'équilibre de la charge de travail sur le maintien d'un sentiment d'équité.

Conclusion Ralliement

Les efforts pour faire établir des ponts entre des individus ou des équipes qui peuvent être à la fois interdépendants et déconnectés nécessitent une gestion active des relations (Marrone, 2010). L'axe ralliement réitère l'importance de l'aspect relationnel en gestion en incluant les actions entreprises pour établir et gérer les interactions avec les individus dans le but d'atteindre des objectifs collectifs. « Que tout le monde se rendre

compte qu'ils ne sont pas juste venus travailler pour travailler, mais que derrière ça sert au collectif. » (E20). La construction des liens sociaux qui visent à connaître et comprendre les rôles, les responsabilités, les problèmes et les aspirations de chacun sert de force centripète, de forces rassembleuses.

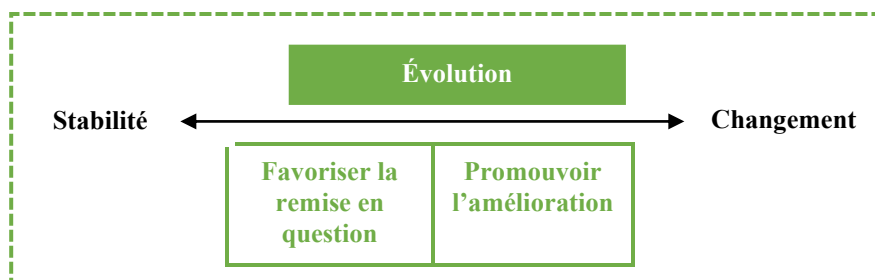
Les actions regroupées sous l'axe ralliement cherchent à concilier le « je » et le « nous », afin de profiter à la fois de l'unicité du JE et de la contribution du JE au NOUS. En plaçant l'accent sur les relations, la créativité, la réciprocité et la justice, les gestionnaires soutiennent ainsi l'évolution de l'organisation en mettant au service de l'ensemble la contribution de chacun. Ce travail nécessite des interventions constantes pour à la fois valoriser l'unicité tout en étant en mesure de soutenir le mouvement de convergence vers le but commun.

L'analogie de la course à relais mentionné précédemment exprime bien cette idée d'avancer de manière soutenue en combinant le travail d'équipe et les tâches individuelles.

Moi, je vais courir pendant un bout sur un sujet puis ça va amener quelqu'un d'autre à s'intéresser sur le sujet puis c'est pratiquement si je lui passe le relais... je lui donne le bâton puis il finit la course ! Éventuellement, je vais peut-être me retrouver avec pour continuer, mais c'est vraiment ça. On va évoluer sur le sujet, mais on n'évolue jamais tout seul. [...] Ça va avancer vraiment comme ça. En travaillant en équipe, mais aussi individuellement chacun de notre côté. (E19)

4.2.4. Axe évolution

« *La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre.* » Albert Einstein (1879-1959)



Source : Girard (2021)

L'intention managériale de développer la capacité d'agir est intimement liée à la nécessité d'évolution de toutes organisations. En effet, les organisations qui misent sur le DCA perçoivent la valorisation de prise d'initiatives comme de l'huile dans l'engrenage qui catalyse l'évolution. Le DCA constitue ainsi une stratégie pour maintenir l'organisation en mouvement.

L'évolution ou le renouveau implique à la fois d'innover (lié à l'introduction de quelque chose de nouveau⁶²) et de s'améliorer (lié à la possibilité de rendre meilleur) – les deux visent à briser l'inertie. L'action d'innover n'entraîne pas automatiquement une amélioration d'où l'importance d'apporter cette distinction. L'idée est de générer de la nouveauté sans détruire les meilleurs éléments du passé (Volberda *et al.*, 2001a). « C'est une continuité que tu veux faire et un peu... bien là, on veut faire un *step* plus haut, mais comment on s'y prend en gardant cette continuité-là, cette saveur-là, ces racines qui ont été mises? » (E12).

Dans son livre *Reinventing organizations* (2014), Frédéric Laloux qualifie d'« évolutif » le modèle moderne d'organisations. Dans son modèle démarcation-appui, Perret (2003)⁶³ précise que contrairement à la révolution qui vise « à rompre

⁶² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innover/43197> -Saisie le 16 septembre 2019.

⁶³ Voir figure 2.1 – deuxième chapitre : Contexte théorique.

avec le passé » (p.269), l'évolution s'appuie sur le passé pour légitimer les actions (Perret, 2003). L'évolution réfère au « passage progressif d'un état à un autre »⁶⁴.

Par des expérimentations à petites échelles, les gestionnaires interrogés visent une transition graduelle. Comme en témoigne le vécu de cet employé, l'idée est de régler les difficultés « au fur et à mesure » (RV2) : « On a vécu une situation. Ça ne fonctionne pas ; on le corrige sur le champ. Les fois suivantes, on sait ce qu'on fait. On a déjà une procédure d'établie. On n'a pas besoin d'attendre que quelqu'un d'autre la fasse ou l'approuve d'une quelconque façon. » (E19). Ces propos révèlent que quand le nombre de paliers d'approbation est diminué, les solutions peuvent émerger à proximité des problèmes et s'appliquer plus rapidement. Les discussions de validation avec des équipes de gestionnaires nous laissent croire que l'application de solutions émergentes serait une façon « naturelle » d'alimenter l'évolution de l'organisation. Le qualificatif « naturelle » fait référence au fait que le changement se produit sans que les acteurs impliqués y vivent une perte de sens occasionnée par une rupture radicale avec l'ensemble de leurs repères. L'objectif de l'évolution étant de briser l'inertie tout en créant et en maintenant une relation de confiance. Selon un dirigeant rencontré, une fois que la roue tourne, que la confiance est établie, l'évolution se fait plus naturellement.

En se basant sur le vécu des gestionnaires rencontrés, les actions posées qui font référence à l'évolution ont été regroupées sous deux catégories : l'action de faciliter la remise en question qui est davantage associée à la réflexion et à la discussion et l'action de promouvoir l'amélioration qui se concentre davantage sur des gestes concrets.

⁶⁴ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9volution/31900> - saisie le 16 septembre 2019.

Faciliter la remise en question

Sur le terrain, le terme « *challenger* » est fréquemment utilisé autant pour la remise en question d'idées spécifiques ou de plans plus génériques. Par l'entremise d'un comité qui regroupe différents départements, un gestionnaire exprimait jouer un « rôle d'inquisiteur » en précisant qu'il avait « un pouvoir d'influence ou de les challenger. [...] Je n'ai pas de pouvoir décisionnel, mais j'ai la responsabilité de poser des questions. » (E21) Les données colligées font ressortir deux grandes idées liées à la remise en question : la confrontation d'idées et la réflexion en aval (*ex post*).

Nos observations et les propos recueillis laissent croire que la confrontation d'idées n'est pas naturelle autant chez les gestionnaires qu'au sein de leurs équipes. L'inconfort ou l'ambivalence vis-à-vis la confrontation est véhiculé dans la définition même du mot. En effet, bien que la confrontation d'idées ait l'ambition noble de briser la pensée de groupe et d'impulser l'enrichissement; « être challengé pour être meilleur et aller chercher quelque chose de plus » (E18), elle est plus souvent comprise comme un affrontement. Un gestionnaire affirme que bien qu'il ne se souvienne pas d'avoir été témoin « d'aucune preuve que challenger un patron c'était dangereux » (E18), plusieurs personnes lui ont confié qu'elles trouvaient très difficile de questionner leur patron. Le respect de l'autorité hiérarchique semble, pour plusieurs, limiter l'action de remettre en question. Nous avons pu observer dans d'autres contextes (contrats en coaching) que plusieurs gestionnaires hésitent à remettre en question et à réorienter des demandes de leurs collègues ou de leur patron ce qui entraîne parfois une déviation de leur objectif principal vers des tâches à peu de valeur ajoutée pour l'organisation.

Selon ses racines étymologiques, l'action de confronter serait un synonyme de comparer⁶⁵ et plus souvent de comparer à une norme (comparer un original et une reproduction) ou encore à comparer les propos de différents témoins dans un contexte

⁶⁵ « collationnement de deux choses en vue d'une comparaison » <https://www.cnrtl.fr/etymologie/confrontation> saisie le 20 novembre 2019.

de droit par exemple où l'objectif n'est pas de trouver une solution, mais d'identifier un coupable. Il n'est donc pas étonnant que la confrontation génère plus de prudence que d'enthousiasme. « J'aimerais ça qu'elles [les membres de l'équipe] se challengent »; « On a le droit de ne pas être d'accord et ça, c'est le point ça fait partie de la réalité de notre entreprise et de l'équipe avec laquelle je travaille, mais elles sont très conciliantes. » (E15). Pour favoriser davantage la remise en question, une organisation a mis en place un tour de table des « mauvais coups » lors de leurs rencontres hebdomadaires. Cette stratégie vise à renforcer le « droit à l'erreur » et à valoriser la remise en question et l'apprentissage qui en découle (E15).

Les rencontres formelles dans lesquelles les gestionnaires représentent leur département semblent peu propices à la confrontation d'idées. Les participants étant soucieux de représenter positivement leurs équipes (secteurs, régions); « Tu le vois en réunion. Tu as beaucoup de paraître. » (E5). Nos observations de rencontres de comité de gestion nous ont permis de constater que le désir de se positionner stratégiquement (ambitions) limite le débat d'idées entre les gestionnaires dans un contexte formel. Les gestionnaires évitent généralement la confrontation qui risquerait de placer un collègue sur la défensive et qui pourrait entraîner une contre-attaque de ce dernier. « Je trouve qu'on ne se confronte pas beaucoup, on s'informe, mais on ne débat pas. » (E7). Les divergences d'opinion seraient ainsi davantage exprimées « en privé » entre deux ou trois personnes plutôt qu'en grand groupe où la discussion prend la forme de « conversations, des constats mais en sous-groupe, il n'y a pas de prise de décision et de plan d'action clair pour changer. » (E21). Un gestionnaire souligne qu'il souhaiterait que les rencontres formelles permettent de faire des « avancées », mais que dans la réalité, elles servent davantage à faire des « mises à niveau » : « Au lieu de travailler en avançant, on tire. » (E18). La confrontation d'idées dans un contexte formel semble donc limitée et ne mène pas systématiquement à des gestes concrets qui pourraient catalyser l'évolution de l'organisation. De même, pour les gestionnaires rencontrés qui utilisent un réseau social interne pour les entreprises, ce dernier est davantage utilisé comme un outil de reconnaissance et de valorisation que pour débattre des idées.

La réflexion en aval (*ex post*), qui s'actualise entre autres sous la forme de rencontres de type post-mortem, semble faciliter davantage la remise en question constructive. La rétroaction authentique est facilitée lorsque l'objectif d'amélioration continue est clairement nommé. « On m'offre l'opportunité de me poser les pieds par terre et de faire une revue de ce qu'on a fait et finalement d'améliorer ce qui a été fait. » (E6). Des instances de discussion qui se concentrent spécifiquement sur les pistes d'amélioration seraient une façon de limiter les effets de la crainte du jugement et de l'impact sur son positionnement personnel au sein de l'entreprise. De plus, certains gestionnaires sont conscients qu'une attention doit être portée sur comment donner une rétroaction pour favoriser la réceptivité.

Pour travailler dans une entreprise responsabilisée, il faut que tu sois à l'aise à te faire challenger. Il ne faut pas que tu voies ça comme une menace, ce n'est pas une critique. [...] Si l'approche est adéquate et que l'ouverture est là, je trouve ça sain comme interaction et tu bénéficies des forces de tout le monde. (E14)

Parallèlement, les activités périodiques de bilan ou de projection (planification stratégique) soutiennent la remise en question lorsqu'elles impliquent tous les participants et ne se limitent pas à des présentations successives de la haute direction. Lors d'une entrevue, un dirigeant expliquait qu'en rencontre annuelle, il questionnait l'ensemble des membres de l'organisation sur la possibilité de se voir différemment comme organisation, sur les possibilités d'aller plus loin (E10). Un gestionnaire de la même organisation nous confirmait qu'il avait été impressionné par « l'ouverture et la collaboration » dont était empreinte cette activité de planification stratégique. (E14). En encourageant tous les membres de l'organisation à prendre un rôle actif à l'activité de réflexion annuelle, ce dirigeant tentait de transmettre le message que l'organisation a besoin des idées de tous et encourageait ainsi le développement de la capacité d'agir.

La remise en question fait ressortir des irritants opérationnels qui orientent le renouveau et modifient l'alignement. En effet, la réflexion *ex post* permet de se réaligner pour s'assurer que l'organisation évolue.

Et on les implante, mais après ça on ne regarde pas en arrière en disant... OK, est-ce qu'on a bien fait ça ? Est-ce que le monde l'utilise ? Est-ce qu'il y a une valeur ajoutée ? Est-ce que l'argent de l'organisation a été bien investi ? On ne le fait pas. Là, on a l'opportunité de le faire. [...] On peut regarder en arrière, on peut prendre le temps de poser les pieds et de se dire... OK, est-ce qu'on est bien enligné ? Est-ce qu'il faut se réenligner ? (E6)

Promouvoir l'amélioration

La tension entre la stabilité et le changement amène les gestionnaires à chercher des façons d'évoluer tout en conservant plusieurs acquis. L'analyse des propos recueillis lors des entrevues et des rencontres de validation a fait ressortir trois principales stratégies qui soutiennent l'action de promouvoir l'amélioration : le relais des responsabilités, la mise en valeur d'une expertise spécifique et la consolidation des activités. Ces stratégies sont décrites dans les prochains paragraphes.

« Quand un arbre tombe dans la forêt, la forêt n'est plus pareille après. Est-ce que la forêt est pire ? Pas nécessairement. Naturellement, peut-être que ça va être mieux. » (E10). Un gestionnaire a utilisé cette analogie de la forêt pour illustrer que le départ d'une personne, bien qu'il entraîne une perte d'expertise, ouvre aussi la place à de nouvelles initiatives en fonction des forces de chacun. Le renouveau est ainsi alimenté de manière involontaire par le départ d'employés notamment quand « on ne remplace pas quelqu'un en copier-coller » (RV2), c'est-à-dire que pour favoriser l'évolution, ce gestionnaire ne cherche pas à remplacer une personne par une autre qui a exactement le même profil. Les propos d'un employé vont aussi dans le même sens : « Le jour où il y a quelqu'un qui part, en fait, il y a quelqu'un d'autre qui va aller prendre la place

naturellement. » (E19). Le relais des responsabilités⁶⁶ qu'il soit provoqué par un mouvement de personnel prévu ou imprévu favoriserait l'évolution naturelle des compétences et de la prise en charge de nouvelles responsabilités. Le développement de la capacité d'agir peut ainsi entraîner l'émergence de talents inconnus qui permet à l'organisation d'évoluer.

Un dirigeant expliquait qu'il souhaite que l'évolution de l'organisation favorise la rétention. Plutôt que de changer d'emplois, les employés et les gestionnaires peuvent contribuer à faire évoluer l'entreprise; « J'ai l'intime conviction que je n'ai pas besoin de changer, parce que je peux changer les choses où je suis et j'essaie que tout le monde ait cette conviction-là. » (E11). Un autre gestionnaire qui travaille depuis près de vingt ans au sein de la même entreprise explique que son parcours professionnel a progressé en amenant des idées qui sont devenues des responsabilités. Son rôle et son poste ont été ainsi moulés en fonction de ses habiletés. « Il y a un poste qui peut se forger autour de toi, autour de ta personnalité, autour de ta vision si tu démontres que ça va être bon pour le groupe, pour l'ensemble, pour l'entreprise. » (E21). Une réalité similaire est rapportée par un des répondants qui explique que dans le contexte de l'ouverture d'une nouvelle succursale « Tous les gros dossiers importants du magasin, ce sont des gens qui les ont pris volontairement parce que soit ils aimaient ça, soit parce qu'ils avaient un talent en particulier. » (E19). En somme, la mise en valeur d'une expertise spécifique peut impulser la diversification de l'offre de service (E8 et E14), l'optimisation des outils de travail (E18) ou la mise en place de processus qui respectent les attentes éco et socio responsables de la clientèle (E19).

Outre le relais des responsabilités et la mise en valeur d'une expertise spécifique, la consolidation des activités semble aussi constituer une stratégie pour renforcer l'action de promouvoir l'amélioration. Nous avons effectivement échangé avec quelques gestionnaires sur la philosophie du monde des affaires qui semble associer consolider

⁶⁶ Cette expression inspirée des répondants nous semble plus appropriée que la notion de polyvalence de tâches.

à stagner. Un gestionnaire a fait la distinction suivante : « Quand tu consolides, tu choisis alors que quand tu stagnes, tu suis. » (E18). Cet échange nous a amené à réfléchir à l'importance de choisir, particulièrement dans un contexte où les gens sont très motivés et qu'ils prennent beaucoup d'initiatives. La personne ou l'équipe qui jongle avec trop de balles attrape un peu n'importe laquelle et peut en laisser tomber une importante. Alors que quand l'équipe prend le temps de choisir, elle identifie ce qu'elle peut reporter ou déléster en s'assurant de ne pas échapper les balles les plus importantes. Nous en venons donc à la conclusion que pour s'améliorer, l'organisation doit faire des choix. Tout comme l'action de baliser n'éteint pas l'initiative en proposant des limites; l'idée de faire des choix et les renoncements que ceux-ci impliquent peut impulser une amélioration soutenue en conservant des bases solides et en se recentrant sur le but commun.

Conclusion évolution

Pour briser l'inertie et animer l'évolution, les actions de faciliter la remise en question et de promouvoir l'amélioration soutiennent la mise en place de stratégies pour forcer le changement et maintenir l'organisation en mouvance. Le vécu des gestionnaires qui ont participé à notre recherche évoque l'importance de l'ouverture d'esprit et de la réceptivité pour catalyser le changement. Certaines organisations offrent des formations centrées sur le savoir-être pour perfectionner les approches de communication et de rétroaction qui favorisent l'ouverture afin d'orienter l'ensemble des acteurs vers une démarche d'amélioration continue plutôt que vers des réponses ou des réactions défensives.

À l'instar des patterns d'actions regroupés sous les axes de l'alignement, la responsabilisation et le ralliement, les actions de remettre en question et de promouvoir l'amélioration alimentent l'évolution de l'organisation. Pour clore cette section, nous laissons le mot de la fin à un gestionnaire qui exprime bien le tiraillement entre la stabilité et le changement qui caractérise l'évolution: « La question est de savoir : est-

ce que l'arbre va pouvoir continuer à grandir ou c'est juste l'héritage qui va nous rester ? » (E16).

4.3. OBSTACLES

Les actions managériales présentées dans notre modèle visent à favoriser l'équilibre entre les tensions paradoxales évoquées à travers les quatre contradictions documentées par notre étude : la prévision et la réaction, le contrôle et l'autonomie, le collectif et l'individuel ainsi que la stabilité et le changement. Bien que notre étude se soit concentrée sur les actions managériales qui appuient l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution, nous avons aussi repéré deux contraintes qui peuvent devenir des obstacles à l'actualisation de ces actions.

Premièrement, le manque de temps est ressorti comme un frein, notamment pour les actions de consulter, de soutenir l'initiative et de promouvoir l'amélioration. La consultation et le soutien à l'initiative demandent un investissement en temps, ce qui peut momentanément ralentir les activités de l'organisation. En se basant sur une vision à moyen et long terme, certains perçoivent ces actions comme un investissement. Pour d'autres qui sont assujettis à une pression de résultats à court terme, la consultation et le soutien à l'initiatives entraînent une perte d'efficacité. Par ailleurs, le temps représente aussi une limite aux activités d'amélioration et de révision des tâches ou des pratiques : « Il faudrait avoir un peu de temps pour s'arrêter pour dire : OK, voici ce qu'on fait, comment on peut mieux le faire ? [...] On n'a même pas le temps de prendre le temps d'optimiser nos façons de faire. » (E21). Le manque de temps voué aux actions porteuses d'amélioration continue rejoint les tensions énoncées par rapport au déséquilibre entre la prévision et la réaction décrite précédemment.

Deuxièmement, les intérêts et les ambitions personnels peuvent être des entraves aux actions de focaliser ainsi que de reconnaître et de connecter. Les ambitions de carrière des hauts dirigeants peuvent influencer l'alignement en interférant sur les filtres

décisionnels. L'écart potentiel entre les ambitions personnelles et les orientations organisationnelles désoriente les paliers subordonnés et peut inhiber les actions prises pour faire converger les initiatives et les personnes vers un but commun (E16). De même, dans certaines situations, il est ressorti que les ambitions individuelles priment sur l'avancement de l'organisation dans son ensemble :

Il y a une personne dans l'équipe qui avait de l'information et elle ne l'a pas partagée.[...] Elle ne le partageait pas pour des raisons stratégiques de son propre positionnement. [...] Tant et aussi longtemps que l'organisation ne promeut pas les gens en fonction de preuves tangibles de la collaboration, ça va rester comme ça. Et il ne faut pas se le cacher, présentement, les gens ne sont pas promus pour leur collaboration. (E16)

Parallèlement, le statut associé à un grade hiérarchique peut limiter les possibilités de connexions et de remise en question. D'une part, certaines personnes en autorité peuvent être moins réceptives aux idées de subordonnées (E16). D'autre part, plusieurs personnes ont un malaise à exprimer les idées ouvertement en présence d'une personne qui représente l'autorité (E18).

4.4. CONCLUSION

Nous nous sommes intéressée au vécu des gestionnaires qui travaillent au sein d'entreprises dont la volonté de développer la capacité d'agir des employés constitue une position stratégique. Notre étude nous a permis de documenter la présence de quatre tensions paradoxales rendues saillantes par le développement de la capacité d'agir : prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et stabilité/changement. Grâce à une démarche de théorisation enracinée, nous avons pu comprendre comment les gestionnaires composent avec ces tensions. Nous avons ainsi été en mesure d'identifier 16 actions managériales qui aident les gestionnaires à concilier avec des forces en apparence contradiction. Ces actions sont regroupées sous les axes : alignement, responsabilisation, ralliement et évolution qui sont présentés

dans notre *modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir*.

Les témoignages que nous avons recueillis auprès des participants soutiennent que lorsque des actions sont posées dans ces axes, le développement de la capacité d'agir permet le partage des responsabilités, la réactivité, l'entraide et le renouveau. En contrepartie, certaines situations mettent en lumière les défis de maintenir l'équilibre entre les tensions paradoxales vécues au quotidien. L'absence d'actions dans certains axes entraînerait des déséquilibres qui se perçoivent par de l'essoufflement, de l'inefficience, de la dispersion et une certaine vulnérabilité organisationnelle. L'interaction entre les axes fait d'ailleurs l'objet d'une discussion approfondie au prochain chapitre.

CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION

Le contexte compétitif, volatil et complexe qui caractérise les organisations contemporaines rend les dynamiques paradoxales omniprésentes (Quinn *et al.*, 2015; Schad, Lewis, Raisch et Smith, 2016). La pensée dichotomique qui favorise un seul pôle entraînerait des repères managériaux mal adaptés à cette réalité (Lewis, 2000). En ce sens, les organisations devraient se tourner vers des modèles qui privilégient la réalisation d'objectifs en apparente contradiction (Evans, 1999). La pensée paradoxale « et/et » ne vise pas un compromis, mais une prise de conscience de la nécessaire simultanéité des tensions en apparente contradiction. Elle mise sur un processus d'équilibre entre des pôles opposés. Nos résultats suggèrent que le développement de la capacité d'agir génère des tensions en apparente contradiction et qu'une approche paradoxale serait adaptée à la conciliation de celles-ci.

L'intérêt pour la gestion des paradoxes se remarque par la multiplication des revues de littératures (Schad *et al.*, 2016; Fairhurst, Smith, Banghart, Lewis, Putnam, Raisch et Schad, 2016) et des études empiriques réalisées (Guilmot, 2016; Kin, Fabbe-Costes, Prevot, 2018; Bollecker et Nobre, 2016; Valette, Fatien Diochion et Burellier, 2018). Dans le cadre de la présente étude doctorale, notre discussion s'insère dans cette conversation scientifique sur la gestion paradoxale et plus particulièrement sur la responsabilisation.

La première partie de ce chapitre porte sur la responsabilisation et vient situer le positionnement de notre étude par rapport au grand parapluie conceptuel de l'*empowerment*. Elle expose l'argumentaire clarifiant l'utilisation de l'expression « capacité d'agir » et propose une définition du construit du développement de la capacité d'agir (DCA). Ce volet de la discussion rend ainsi compte de la contribution théorique de notre thèse. La seconde partie de ce chapitre reprend la description des quatre tensions paradoxales explicitées par notre modèle et enrichit leur compréhension en identifiant des points de convergences et de divergences avec d'autres modèles et

d'autres propositions paradoxales recensés dans la littérature. Nous nous inspirions de trois principes élaborés par Schad *et al.* (2016) à la suite de leur revue de littérature exhaustive portant sur la recherche en gestion des paradoxes. Pour rendre explicites les liens établis entre les tensions mises en valeur par notre modèle, nous nous basons sur : (1) *le concept d'équilibre* pour expliquer les tensions entre les deux pôles de chacun des axes; (2) *le principe d'holisme* pour décrire les liens entre les axes et (3) *l'unité des opposés* pour étoffer la compréhension du mouvement d'émergence et de convergence. En enrichissant la compréhension de la nature des paradoxes d'une perspective micro, nous croyons que les constats présentés par cette partie de la discussion ont une portée pratique et constituent la contribution managériale de cette thèse.

Pour conclure le présent chapitre, nous examinons la tension entre la rigueur et la créativité. Cette tension peut être perçue comme un obstacle à l'exercice de théorisation en raison des difficultés associées à la conciliation de ces deux nécessités en apparentes contradictions (Garreau, 2015). Par l'entremise de notre vécu de chercheuse-doctorante et la mise en relations de celui-ci avec l'approche de la conscientisation des dualités (Graetz et Smith, 2008), nous tentons d'approfondir la réflexion sur l'apport de la créativité au processus de théorisation. En prenant un peu de hauteur pour auto-observer le développement de notre analyse, nous souhaitons contribuer à mieux comprendre ce qui se passe dans la boîte noire de l'exercice de théorisation.

En résumé, cette discussion porte, dans un premier temps, sur l'argumentaire clarifiant l'utilisation de l'expression « capacité d'agir » (contribution théorique). Par la suite, nous établissons des liens entre les tensions paradoxales et les axes d'actions documentés dans nos résultats et la littérature sur la gestion paradoxale (contribution managériale). Finalement, un retour sur l'exercice de théorisation caractérisé par la tension constructive entre la rigueur et la créativité (contribution méthodologique) complète la discussion.

5.1. DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ D'AGIR

Ce volet de la discussion aborde le construit central de notre étude : le développement de la capacité d'agir. Le raisonnement qui a mené à l'utilisation du construit y est explicité. L'itération entre les données récoltées sur le terrain et l'analyse de la littérature existante nous permet de conclure cette partie par la proposition d'une définition du DCA.

L'argumentaire quant au choix d'utiliser l'expression « développement de la capacité d'agir » plutôt que « développement du pouvoir d'agir » est intégré à la discussion plutôt qu'au contexte théorique car ce choix a été influencé par la collecte et l'analyse de données. En cohérence avec la méthodologie de la théorisation enracinée, le développement du pouvoir d'agir demeure le concept sensibilisant qui a guidé l'amorce de la recherche autant lors de la recension de la littérature que lors des échanges avec les gestionnaires. Les échanges avec ces derniers ont toutefois mené à revoir l'utilisation de l'expression « développement du pouvoir d'agir ».

Lorsque questionnés sur ce que l'expression « capacité d'agir » inspire pour eux et en quoi elle se distingue du « pouvoir d'agir », les gestionnaires ont exprimé qu'en se référant à la capacité, cela ouvre leurs champs de possibilités. L'accompagnement qui vise à aider un employé à développer sa capacité semble plus tangible que l'idée de développer son pouvoir. Les gestionnaires rencontrés associent la capacité à la connaissance, à la compétence, à l'expertise. « Le mot capable est plus concret pour moi et pour les gens avec qui je travaille. » Les gestionnaires sentent qu'ils ont plus de levier avec leurs équipes en les *coachant* pour les aider à identifier « Qu'est-ce qui te manque pour être capable ? Qu'est-ce qui t'empêche d'exécuter ? ». Ces questions résonnent davantage pour eux que la question : « Qu'est-ce qui te manque pour avoir le pouvoir ? ». « Le pouvoir, ça détonne ! » (RV4).

En appui à cette réflexion enracinée sur la réalité du terrain, une attention plus marquée à la terminologie utilisée dans la littérature en management nous a permis de faire ressortir l'utilisation de l'expression « capacité d'agir » par plusieurs auteurs. À titre d'exemple, pour Yalenios (2018, p.42), le pouvoir d'agir permet de « reconnaître la capacité d'agir des individus dans leur activité professionnelle ». De même, dans son article présentant les résultats de son étude longitudinale sur les liens entre la formation et le pouvoir d'agir, Perez (2014) utilise l'expression capacité d'agir : « Ces salariés pensent avoir une véritable capacité d'agir dans l'organisation ... » (p.14). Dans le même ordre d'idées, Bertrand Ballarin (2017), dirigeant chez Michelin, exprime qu'il est souhaité que l'organisation évolue « d'une posture de prescription à une posture de développement de la capacité » (p.42). En ce sens, « lors d'une consultation visant à promouvoir l'organisation responsabilisante », les acteurs concernés ont été questionnés par rapport à leur sentiment de détenir les capacités :

De quoi seriez-vous capables, en termes de décision, sans intervention des agents de maîtrise, en termes de résolution de problèmes, sans dépendre des maintenanciers ni des régleurs, techniciens et autres organisateurs industriels ? et à quelles conditions ? (p.40)

D'une perspective plus théorique, selon la recension des écrits de Niess et Duhamel (2018), la littérature négligerait le rôle de la capacité d'agir (*capacity to act*) des individus pour favoriser l'émergence d'initiatives. Selon l'étude conceptuelle réalisée par ces auteurs, la capacité d'agir est présentée dans la littérature comme un élément qui influence la proactivité et la prise d'initiatives. Pourtant, d'un point de vue théorique, la capacité d'agir demeure une présomption peu considérée, prise pour acquis et rarement expliquée (Niess et Duhamel, 2018).

La comparaison des définitions de pouvoir et de capacité dans divers dictionnaires (Tableau 5.1) met en lumière une certaine similarité entre les deux mots. D'abord, la définition du sens de pouvoir comprend la capacité et celle de la capacité inclut le pouvoir. De plus, la capacité fait partie des synonymes du pouvoir quand celui-ci prend

le sens d'une possibilité. Il est donc compréhensible que les mots capacité et pouvoir soient utilisés de manière interchangeable. Cette proximité du sens donné à ces deux mots entraîne cependant une confusion qui dépasse le débat sémantique. Les échanges avec les gestionnaires nous ont permis de cerner une distinction significative quant aux actions managériales selon si elles sont orientées sur le développement de la capacité ou du pouvoir. D'ailleurs, lors des entrevues réalisées dans le cadre de notre étude, lorsque le terme pouvoir d'agir est utilisé, certains gestionnaires cernent moins les possibilités des employés en reflétant que ceux-ci n'ont pas le pouvoir (dans le sens de l'autorité) de prendre certaines décisions. Ce constat sur le terrain rejoint l'idée que « L'exercice du pouvoir sur le plan formel se matérialise dans l'autorité » (Collerette, 1991, p.78).

Tableau 5.1
Comparaison des mots pouvoir et capacité

	Pouvoir	Capacité
Sens	Puissance, Autorité Possibilité, capacité de faire quelque chose Influence exercée sur quelqu'un, ascendance	Pouvoir, aptitude à accomplir une tâche nécessitant une compétence
Synonymes	Capacité, disposition, autorité, influence, domination	Aptitude, qualité, compétence
Traduction en anglais	<i>Power</i>	<i>Ability</i> ou <i>Capacity</i>

Source : Dictionnaire Reverso⁶⁷, L'internaute⁶⁸, Usito⁶⁹

Les prochains paragraphes expliquent la réflexion qui mène à l'utilisation du « développement de la capacité d'agir » comme construit clé de notre recherche. Cette réflexion s'appuie principalement sur trois arguments : (1) la notion de pouvoir sous-tend une autorité; (2) le pouvoir ajoute une pression ou un risque non souhaité; (3) la finalité recherchée n'est pas le pouvoir, mais l'évolution.

⁶⁷ <https://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/pouvoir>, saisie le 6 mars 2020.

⁶⁸ <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/capacite/> saisie le 6 mars 2020.

⁶⁹ <https://usito.usherbrooke.ca/d%C3%A9finitions/capacit%C3%A9> saisie le 28 septembre 2020.

L'autorité

Le terme pouvoir peut prendre plusieurs sens, dont celui d'une possibilité ou d'une capacité, mais il peut aussi être lié à l'autorité. Le pouvoir d'agir est ainsi « marqué par une ambiguïté conceptuelle puisqu'il s'agit d'un transfert de responsabilités initié, conduit et encadré par ceux qui détiennent le pouvoir » (Perez, 2014, p.5). Nous avons observé cette ambiguïté lorsque nous avons questionné les gestionnaires sur le développement du pouvoir d'agir. La notion de pouvoir place davantage l'accent sur le respect de l'autorité et des règles établies. Pour cette raison, une gestionnaire nous a expliqué qu'elle ne sent pas que le pouvoir d'agir transcende jusqu'aux employés. Pourtant, elle était en mesure de constater que ces derniers ne manquaient pas d'idées et qu'ils étaient tout à fait capables de prendre des initiatives (E9).

D'un côté, la compréhension du développement du pouvoir d'agir semble occultée par le terme pouvoir. Une gestionnaire affirme qu'elle utilise rarement l'expression pouvoir d'agir, car celle-ci fait référence « au cadre, à ce que tu as le droit de faire ». Lorsqu'une personne s'interroge sur son pouvoir d'agir, elle se questionne si elle a le droit ou pas de faire une action ou l'autorité de prendre ce type de décision : « Est-ce que j'ai le droit de sortir de ce cadre? » (RV4). À titre d'exemple, lorsque cette gestionnaire questionne un employé sur son pouvoir d'agir, la réponse de celui-ci se résume aux montants limites d'une transaction qu'il peut faire sans avoir besoin d'une autorisation de sa supérieure. Le pouvoir d'agir semble ici confondu avec l'autorité qui donne la légitimité d'agir. Cette réponse de l'employé est cohérente avec l'idée que l'autorité permet l'exercice d'un pouvoir dirigé, légitimé par les normes établies d'un système donné (Crozier et Friedberg, 1977; Roy, 1991).

De l'autre côté, lorsque nous avons questionné les gestionnaires sur la capacité de leurs employés de prendre des initiatives, plusieurs exemples étaient évoqués. Il en ressort qu'une fois la barrière sémantique ou conceptuelle soulevée, les gestionnaires nous parlent de leurs efforts pour encourager la génération d'idées, pour favoriser l'auto-

régulation, pour faciliter la prise de décisions, pour accompagner et pour développer la confiance mutuelle.

Le risque

Dans son étude dans une entreprise de production alimentaire en France, Perez (2014) expose une perspective critique du développement du pouvoir d'agir en mentionnant que celui-ci soutient les aspirations d'autonomie et de créativité des individus tout en n'étant pas totalement transparent sur les rapports asymétriques dominants qui persistent. Perez (2014) fait ressortir « la pression psychologique » qui peut découler de la responsabilité de gérer les problèmes (p.19). Le développement du pouvoir d'agir peut ainsi se traduire en « ruse managériale » qui viserait à mettre une pression supplémentaire sur les individus en exigeant davantage et en leur demandant notamment de prendre plus de risques.

Les employés sont d'ailleurs souvent ambivalents par rapport au pouvoir d'agir. Ils valorisent, d'une part, plusieurs aspects de l'autonomie, mais demeurent d'autre part frileux quant à la responsabilité personnelle qu'elle implique et réalistes quant aux possibilités d'une charge de travail augmentée. L'évaluation du risque influence ainsi le désir d'une personne à développer son pouvoir d'agir (Dahmani, 2011).

Lors d'une rencontre de validation des résultats, les gestionnaires présents ont exprimé que comparativement au pouvoir d'agir, le concept de capacité d'agir place davantage l'accent sur l'idée d'une libération (liberté d'action) plutôt que sur une charge supplémentaire. Une employée et un gestionnaire expliquent que l'expression « capacité d'agir » réduit la pression et le risque qu'elles ressentent elles-mêmes dans le courant actuel d'une culture de gestion dite entrepreneuriale.

Somme toute, il semble que l'expression « capacité d'agir » rend mieux compte de la réalité et de l'objectif des gestionnaires. En effet, la « capacité d'agir » place l'accent

sur ce qui est recherché : l'autonomie et l'initiative. Cette expression diminue la confusion avec la notion d'autorité du pouvoir d'agir (*empowerment*) et la notion de risque de la gestion entrepreneuriale (*ownership*).

La finalité (n'est pas le pouvoir)

Les propos des gestionnaires rencontrés concernant le développement du pouvoir d'agir ne font pas allusion aux notions de pouvoir ou d'influence. Ce constat sur le terrain rejoint celui que Bartunek et Spreitzer (2006) exposent à la suite de leur revue de littérature sur l'évolution du construit de l'*empowerment*⁷⁰. Ces chercheurs concluent que le sens donné à l'*empowerment* a évolué et qu'avec le temps et l'appropriation de ce construit dans le domaine du management, l'importance accordée au pouvoir a diminué significativement.

Est-ce que le développement du pouvoir d'agir donne du pouvoir (*Does empowerment empower ?*) (Styhre, 2004, p.1447). En nous appuyant sur le vécu des gestionnaires qui ont participé à notre recherche, nous constatons que le but perçu de développer le pouvoir d'agir n'est pas de donner ou de distribuer le pouvoir ou encore d'accéder aux ressources et d'exercer plus de contrôle comme le propose LeBossé dans sa définition du pouvoir d'agir (Le Bossé, 2003). Dans le domaine du management, nos observations sur le terrain laissent croire que le but serait davantage de rendre les personnes capables, de les rendre responsables. Comme mentionné précédemment, la responsabilisation fait référence à la capacité de prendre des initiatives et d'être imputable de celles-ci. Pour les gestionnaires rencontrés, elle s'actualise par le partage des tâches (charge de travail), le partage de responsabilités et une prise de décision le plus près possible du problème. En ce sens, les propos recueillis dans notre étude convergent avec ceux d'autres chercheurs qui arrivent à la conclusion qu'en offrant une plus grande autonomie, les organisations souhaitent encourager l'innovation, la

⁷⁰ Cette évolution a été décrite au deuxième chapitre: Contexte théorique.

réactivité (Perez, 2014) et la collaboration (Niess et Duhamel, 2018) et non le partage du pouvoir (Lincoln, Travers, Ackers et Wilkinson 2002).

Une gestionnaire nous explique que la capacité réfère davantage à soi-même et moins à l'organisation. En ce sens, les personnes ont l'impression d'avoir plus d'ascendance sur le développement de leur capacité (liée à l'individu) que sur le développement de leur pouvoir (lié au contexte). Ces propos rejoindraient davantage la perspective de l'auto-détermination que celle du pouvoir. L'auto-détermination inclut la possibilité d'identifier et d'exprimer ses besoins, d'établir des buts ou des attentes ainsi que l'élaboration d'un plan d'action pour y répondre (O'Leary, 2017). Pour les gestionnaires qui ont participé à notre étude sur les tensions paradoxales, la finalité souhaitée se concentre sur la promotion des comportements proactifs en unissant des forces et des compétences individuelles. Il s'agit ici de développer une capacité d'agir qui s'inscrit davantage dans une œuvre collective que dans un jeu de pouvoir.

Finalement, pour les gestionnaires rencontrés, la perspective du développement de la capacité d'agir place les employés dans une posture d'agents de changement. Cette perspective est en cohérence avec une logique de renouveau et d'amélioration continue. En agissant comme agents de changement, les membres de l'organisation génèrent un nouveau regard sur celle-ci ainsi que sur l'esprit même du changement (Liger et Rohou, 2016; Le Bossé, 2008). La finalité du développement de la capacité d'agir serait ainsi orientée vers l'évolution; une combinaison d'innovation (introduction d'une nouveauté) et d'amélioration (rendre meilleur).

Une définition du développement de la capacité d'agir

Tout d'abord, il est à noter que l'argumentaire développé par Le Bossé (2003) concernant la notion de développement dans l'expression « développement du pouvoir d'agir » demeure valable pour la capacité d'agir. Le mot développement expose à la fois l'idée d'un processus et celle d'une capacité qui n'est pas nécessairement innée,

mais qui peut être apprise ou développée. De même, le mot « agir » conserve la même signification que dans l'expression pouvoir d'agir, c'est-à-dire la concrétisation d'un changement spécifique (Le Bossé, 2003). Nous partageons ainsi l'avis de Clot et Simonet (2015, p.41) : « Les accomplissements réalisés concrètement, l'opérationnalité de l'action sont indispensables pour pérenniser, entretenir et même renouveler la vitalité. ». La capacité d'agir accorde donc tout autant d'importance à l'actualisation; elle implique de « passer à l'action » (RV4).

Contrairement au développement du pouvoir d'agir qui mise sur l'exercice d'un plus grand contrôle sur ce qui est jugé important pour soi-même et pour la collectivité (Arteau et Gaudreau, 2007, Le Bossé, 2003; Rappaport, 1987), la finalité du développement de la capacité d'agir se concentre sur la mise à contribution des compétences. En définitive, la finalité du développement de la capacité d'agir est de permettre à une personne ou à des équipes d'agir comme agent de changement en prenant des initiatives qui mettent en valeur leurs compétences et qui contribuent à l'atteinte d'objectifs communs (organisationnels) dans une perspective évolutive (innovation et amélioration).

Concrètement, la définition du développement de la capacité d'agir (DCA) inclut ce que Perez (2014, p.4) désigne comme « des formes d'initiatives et de participation » dont l'amplitude varie. L'implication des acteurs est donc centrale au concept du DCA. En ce sens, le développement de la capacité d'agir implique que les acteurs aient une latitude d'action et qu'ils assument les conséquences de leurs actions. Les acteurs se sentent ainsi responsables, c'est-à-dire capables d'initiatives pour lesquelles ils se sentent imputables (responsabilisation).

Le développement de la capacité d'agir permet notamment de donner un sens à ses propres actions. Il offre la possibilité de définir et de redéfinir l'activité, de s'y projeter en lien avec les objectifs collectifs (Yalenios, 2018). D'une part, la redéfinition de l'action fait référence à l'exercice de compétences élargies; au mouvement

d'émergence qui vise à repousser les limites. D'autre part, pour éviter la dispersion, il est nécessaire de recentrer l'activité individuelle à l'intérieur d'un certain périmètre d'activité (alignement). Il s'agit de ce que Yalenios (2018) décrit comme une dynamique d'extension et de recentrage. Cette dynamique rejoint le mouvement d'émergence/convergence que nous avons évoqué dans la description de notre problématique.

Cette redéfinition de l'activité par rapport à soi et également par rapport aux autres met aussi en lumière la prégnance du lien entre le sens individuel et le sens collectif. Ce lien permet de donner ou de retrouver le sens d'une activité individuelle en se reconnaissant dans la demande organisationnelle (ralliement) (Yalenios, 2018).

En considérant ces réflexions, nous proposons donc de définir le développement de la capacité d'agir comme : un processus qui valorise la prise d'initiatives en misant sur l'actualisation de compétences qui contribuent à l'atteinte d'un but collectif (dans une perspective évolutive).

Notre recherche s'inscrit dans une démarche compréhensive des construits regroupés sous le grand parapluie de l'*empowerment*. Pour Chamberland, Bourassa et Le Bossé, (2017); « Même si l'*empowerment* est régulièrement évoqué, les développements à propos de sa conceptualisation et son opérationnalisation sont toujours nécessaires » (p. 72). Le sens donné à l'*empowerment* est évolutif et variable (Bartunek et Spreitzer, 2006 : Lincoln *et al.*, 2002; Styhre, 2004).

D'ailleurs, selon Bartunek et Spreitzer, (2006), les recherches qualitatives qui encouragent le dialogue avec les acteurs du terrain permettent de mieux cerner le sens d'un construit selon le contexte. En considérant que l'ambiguïté de la terminologie associée à l'*empowerment* complexifie à la fois sa compréhension et son actualisation (Lincoln *et al.*, 2002), la précision apportée par notre étude constitue une contribution sur le plan conceptuel ainsi que sur le plan pratique. En effet, notre collecte de données

nous a permis de constater qu'une compréhension conceptuelle renouvelée du construit du DCA ouvre la porte à des actions managériales différentes que celles associées au développement du pouvoir d'agir. Une gestionnaire affirme que son « imagination » s'active et qu'elle conçoit de nouvelles façons de faire quand il est question de développer la capacité d'agir (RV4).

5.2. GESTION PARADOXALE

En gestion, la perspective paradoxale apparaît comme prometteuse pour examiner les dynamiques complexes et émergentes (Brulhart *et al.*, 2018). Plusieurs auteurs insistent sur la nécessité de reconnaître que les paradoxes font partie intégrante de la vie organisationnelle et qu'ils doivent être gérés de manière appropriée (Clegg, Vieira de Cunha et Cunha, 2002; Fairhurst *et al.*, 2016; Sutherland et Smith, 2011).

Dans une perspective métathéorique, Schad *et al.*, (2016) ont réalisé une analyse de contenu d'études sur les paradoxes dans le domaine de la recherche en gestion. Par cette analyse ces chercheurs visent à la fois à établir des ponts entre différentes théories ou modèles conceptuels et à mettre en lumière les principaux thèmes et principes associés à la recherche en gestion des paradoxes. Appuyés sur un corpus de 133 articles publiés entre 1990 et 2014, ces chercheurs ont inventorié six thèmes récurrents abordés en recherche sur la gestion des paradoxes qu'ils ont regroupés en trois catégories : la *nature*, les *approches* et l'*impact*. La catégorie *nature* des paradoxes se divise en deux thèmes : les types de paradoxes et les relations qui examinent les interactions entre les tensions paradoxales. La catégorie des *approches* explore comment les acteurs réagissent aux contradictions. La troisième catégorie porte sur les *impacts* et d'intéresse aux conséquences des réponses paradoxales (*outcomes*) et aux dynamiques. Le thème des dynamiques s'apparente aux thèmes des relations, mais avec une connotation de mesure d'effets.

Notre étude se situe davantage sous la catégorie nature des paradoxes. Pour la présente discussion, nous nous concentrons donc sur les types de paradoxes et sur les relations entre les tensions paradoxales.

5.2.1. Nature des paradoxes : les types

Certaines typologies regroupent les paradoxes selon des caractéristiques qui permettent de donner une étiquette, un nom à un regroupement de paradoxes, alors que d'autres s'intéressent plutôt à la réponse ou à la réaction par rapport aux paradoxes. Les prochains paragraphes décrivent de manière chronologique les travaux de Quinn et Rohrbaugh, (1983), de Poole et Van der Ven (1989) et de Lewis et ses collègues (Lewis, 2000; Lüscher et Lewis, 2008; Smith et Lewis, 2011) qui ont largement contribué à la compréhension et à la catégorisation des paradoxes dans le domaine de la recherche et de la gestion depuis les 30 dernières années.

La perspective paradoxale est au cœur du *competing values framework* de Quinn et Rohrbaugh, (1983). Tel que mentionné au chapitre portant sur le cadre opératoire, ce modèle propose un cadre intégrateur pour expliquer les liens entre différents modèles de gestion en évitant de se limiter à les placer en opposition. À l'aide de leur modèle, Quinn et *al.*, (1991) mettent en lumière des « paires de descripteurs organisationnels ⁷¹» telles que flexibilité/stabilité, environnement interne/environnement externe, processus/résultats. Depuis ses travaux initiaux, Quinn en collaboration avec d'autres chercheurs continue de diffuser l'approche des valeurs compétitives. Dans la sixième édition du livre *Becoming a master manager : A competing values approach*, Quinn et *al.*, (2015) maintiennent que pour composer avec la complexité, il est nécessaire de sortir de la logique dichotomique qui impose de choisir et d'orienter nos présupposés vers une logique intégrative de type *et/et (both/and)*.

⁷¹ *Pairs of organizational descriptors* (Quinn et *al.*, 1991, p.216).

Quant à Poole et Van de Ven (1989), ils se sont intéressés plus précisément aux opportunités qu'offrent les tensions paradoxales pour approfondir la compréhension d'un phénomène et aux différentes réactions possibles en situations paradoxales. Ces chercheurs ont proposé quatre réponses pour composer avec les paradoxes : l'acceptation, la séparation spatiale, la séparation temporelle et la synthèse. L'acceptation fait référence à la possibilité de vivre les tensions paradoxales de front plutôt que de s'enliser dans ces dernières (Schad *et al.*, 2016). En ce sens, l'acceptation correspond à une réponse managériale active, car elle ne cherche pas à évacuer le paradoxe, mais à valoriser son « potentiel créatif » (Grimand *et al.*, 2018, p.72). Cette réponse ne respecte pas une logique de linéarité (Smith et Lewis, 2011) et implique l'acceptation d'inconstances (Poole et Van de Ven, 1989). Smith et Lewis (2011) suggèrent que l'acceptation rend le terrain plus propice aux cycles vertueux. D'ailleurs selon Morgan (1999) : « La première étape à accomplir pour gérer avec bonheur le paradoxe consiste à *reconnaître que les deux dimensions des contradictions qui accompagnent le changement ont des qualités* » (p. 284 en italique dans le texte original). En étant conscient des forces opposées et en baignant dans celles-ci, il devient possible de comprendre les liens qui les unissent et de donner un sens à ce qui semble contradictoire (Smith et Berg, 1987). Ainsi, pour être à l'aise avec la gestion paradoxale, les gestionnaires doivent être en mesure de reconnaître et d'exposer les incohérences et les inconstances qui peuvent être perçues par les acteurs qui vivent quotidiennement des tensions paradoxales.

Les trois autres stratégies évoquées par Poole et Van de Ven (1989) peuvent être regroupées sous le grand thème de la résolution. En opposition à l'acceptation, la résolution tente de répondre à des demandes divergentes en les séparant (priorisation en alternance des pôles de tension) ou en introduisant une synergie pour accommoder des pôles opposés (Smith et Lewis, 2011). La séparation spatiale propose de gérer des demandes contradictoires en distribuant les tâches qui leurs sont respectivement associées à des lieux physiques ou sociaux différents. De même, la séparation temporelle mise sur la distribution de demandes contradictoires sur différentes périodes

de temps (Poole et Van de Ven, 1989; Schad *et al.*, 2016). Considérant qu'elle cloisonne des pôles opposés, la séparation spatiale ou temporelle peut être considérée comme une réponse défensive dans le sens qu'elle cherche à « limiter le potentiel perturbateur des paradoxes » (Grimand *et al.*, 2018, p.72).

En ce qui concerne la synthèse, elle implique la recherche d'une solution qui prend en compte et intègre les contradictions. La synthèse se définit comme un processus progressif de résolution entre une thèse et son antithèse. Elle vise à accommoder les forces opposées en introduisant une nouvelle perspective (Schad *et al.*, 2016). Cette stratégie peut mener à une trop grande simplification, notamment en négligeant des aspects distinctifs de chacun des pôles (Poole et Van de Ven, 1989).

Inspirées par les travaux de Quinn et Rohrbaugh, (1983) et de ceux de Poole et Van de Ven (1989), Lewis (2000) et Lüscher et Lewis (2008) proposent quatre types de paradoxes organisationnels : appartenance, apprentissage, gestion et exécution (*belonging, learning, organizing, performing*). Ces types de paradoxes repris maintes fois dans la littérature (Bollecker et Nobre, 2016; Guilmot, 2016; Guilmot et Vas, 2013; Jarzabkowski, Lê et Van de Ven, 2013; Valette *et al.*, 2018) rejoignent les tensions identifiées dans notre étude. Nous introduisons une brève description de chacun et établissons des liens avec les tensions paradoxales émergeant de nos données.

Le paradoxe d'appartenance souligne les tensions entre soi et les autres, entre les besoins d'individualité et d'affiliation (Lewis, 2000). À la suite de leur recherche au sein de la compagnie Lego, Lüscher et Lewis (2008) précisent que le paradoxe d'appartenance est lié à la transformation des relations. En effet, les changements qui modifient les interactions sociales font surgir une double contrainte : la préoccupation de perdre son individualité en s'intégrant dans un nouveau groupe tout en craignant d'être rejeté par ce groupe. Le paradoxe d'appartenance regroupe les enjeux d'identité et de relations interpersonnelles; les tensions entre l'homogénéité et la distinction, entre l'individu et le collectif (Smith et Lewis, 2011). La tension paradoxale entre

l'individuel et le collectif documentée dans notre étude correspond à la logique du paradoxe d'appartenance.

Le paradoxe d'apprentissage révèle des tensions imbriquées entre l'ancien et le nouveau; le confort du passé et l'incertitude du futur. L'apprentissage fait ici référence à l'habileté d'intégrer de nouvelles connaissances à des routines et des compréhensions connues qui permettent l'ajustement aux changements et aux variations (Lewis, 2000). Ce paradoxe comprend les efforts associés au renouveau, au changement et à l'innovation (Smith et Lewis, 2011). Il englobe donc les tensions entre le court et le long terme, la stabilité et le changement ainsi que l'exploitation et l'exploration (Schad *et al.*, 2016). En ce sens, la tension paradoxale entre la stabilité et le changement qui découle du DCA s'insère dans la perspective du paradoxe d'apprentissage.

Le paradoxe de gestion⁷² regroupe les contradictions liées au fonctionnement ou aux systèmes (Lüscher et Lewis, 2008). L'interdépendance entre l'ensemble des sous-systèmes qui composent une organisation suppose des tensions continues (Bollecker et Nobre, 2016). Les organisations s'ajustent et oscillent constamment entre les besoins distincts de chaque sous-système et la nécessité de répondre aux besoins globaux de l'organisation (Jarzabkowski *et al.*, 2013). Ce paradoxe inclut plusieurs contradictions, notamment l'autorité et la démocratie, la flexibilité et la formalisation, la discipline et l'*empowerment* (Lewis, 2000;). Dans leur étude de cas qui s'intéressait à la façon dont le changement permanent accentue le besoin de gérer les paradoxes, les résultats de Guilmot et Vas (2013) relatent les défis des gestionnaires de trouver l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie ainsi qu'entre la planification et l'improvisation. Tout comme ces chercheurs qui ont classé ces défis sous le paradoxe de gestion, nous regroupons les tensions paradoxales prévision/réaction ainsi que contrôle/autonomie sous ce type de paradoxe.

⁷² Traduction de « *organizing paradox* » empruntée de Guilmot et Vas (2013).

Le paradoxe de performance ou d'exécution⁷³ met en lumière les tensions entre les demandes internes et externes ou entre les parties prenantes qui interprètent les résultats différemment (Schad *et al.*, 2016). Ce paradoxe met ainsi l'accent sur les tensions liées à la multiplication des parties prenantes et à la transformation des rôles. Ce paradoxe sous-tend que les gestionnaires sont constamment exposés à des demandes discordantes. Celui-ci a donc une large portée qui englobe notamment les tensions suivantes : productivité/créativité, efficacité/qualité, contrôle/autonomie (Lüscher et Lewis, 2008). Ainsi, selon l'angle d'analyse les tensions prévision/réaction et contrôle/autonomie peuvent aussi être incluses sous ce groupe de paradoxes.

Les stratégies génériques proposées par Poole et Van der Ven (1989) et la catégorisation de Lewis et ses collègues (Lewis, 2000; Lüscher et Lewis, 2008; Smith et Lewis, 2011) ont fait avancer la compréhension des paradoxes et ont permis de construire des fondations convaincantes quant à l'intérêt de la perspective paradoxale en gestion. Comme le souhaitaient Smith et Lewis (2011), la théorie des paradoxes qu'elles ont proposée nous offre une « perspective métathéorique ⁷⁴ » pour guider nos travaux. Comme ces chercheuses le mentionnent elles-mêmes, cette perspective nécessite d'être bonifiée par des recherches qui permettent de comprendre : « Comment gérer ces tensions paradoxales ?⁷⁵ ». En effet, ces recherches que nous qualifierions de plus macro suscitent l'intérêt quant à la raison d'être de la gestion paradoxale, mais offrent peu d'indications sur comment actualiser la gestion paradoxale au quotidien. Notre étude propose donc une perspective plus micro identifiant des axes d'actions qui soutiennent la quête des gestionnaires pour composer avec les tensions paradoxales et plus particulièrement celles liées au DCA. La suite de notre discussion se concentre ainsi sur les tensions paradoxales spécifiques qui émergent de notre étude et sur les axes d'actions qui sont ressortis comme des stratégies concrètes pour composer avec celles-ci. Selon l'inventaire des thèmes de recherche en

⁷³ Guilmot et Vas (2013) traduisent le *performing paradox* par le paradoxe d'exécution alors que dans leurs travaux Bollecker et Nobre (2016) utilisent la traduction : paradoxe de rôle.

⁷⁴ *Metatheoretical perspective* (Smith et Lewis, 2011, p.397).

⁷⁵ *How are these paradoxical tensions managed?* (Smith et Lewis, 2011, p.397).

gestion paradoxale réalisé par Schad *et al.* (2016), la suite de notre réflexion s'insère toujours sous la catégorie « nature des paradoxes », mais aborde maintenant le thème des relations.

5.2.2. Nature des paradoxes : les relations

Les relations paradoxales émergent de la création de frontières qui délimitent un élément par rapport à son opposé (Smith et Lewis, 2011). Le thème des relations examine l'interaction entre les contradictions au cœur d'un paradoxe et place l'accent sur l'interdépendance. L'interdépendance fait référence à des forces interreliées, mais distinctes qui existent sur un même continuum en se définissant l'une et l'autre (Schad *et al.*, 2016). Les relations d'interdépendance qui caractérisent le paradoxe peuvent ainsi être qualifiées de complémentaires, mutuelles, intégrées ou être présentées comme des dualités. En se basant sur leur recension des écrits, Schad *et al.*, (2016) proposent trois principes pour guider les futures recherches sur les relations paradoxales : (1) le concept d'équilibre, (2) le principe d'holisme et (3) l'unité des opposés⁷⁶.

Dans les prochaines sous-sections, nous nous basons sur ces trois principes pour approfondir la discussion sur notre modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA. Par l'entremise du concept d'équilibre et de l'approche de conscientisation des dualités, nous explorons davantage les dualités entre les quatre tensions paradoxales liées au DCA répertoriées par notre étude. Par la suite, en s'inspirant du principe d'holisme qui s'intéresse aux interactions entre les paradoxes, nous discutons des liens entre les axes présentés dans notre modèle. Finalement, le principe d'unité des opposés permet d'approfondir la discussion sur le mouvement d'émergence et de convergence amorcé aux chapitres de la problématique et du contexte théorique.

⁷⁶ (1) *concept of balance*; (2) *principle of holism*; (3) *unity of opposites*; (Schad *et al.*, 2016, p.33).

5.2.2.1. *Le concept d'équilibre : conscientisation des dualités*

Par définition, les tensions qui caractérisent un paradoxe persistent dans le temps. Ainsi, l'équilibre entre des pôles opposés représente une préoccupation constante. Le concept d'équilibre fait référence au processus dynamique qui tente d'éviter les extrêmes. Il sous-tend un état dynamique qui ne mise pas sur la quête d'un juste milieu stable entre les deux opposés, mais qui implique plutôt un ajustement constant entre différentes possibilités (Schad *et al.*, 2016). Les tensions entre les forces opposées font en sorte d'éviter que l'organisation bascule vers un extrême, ce qui à moyen ou long terme, pourrait la mener au déclin ou encore à vivre des mouvements radicaux de rééquilibrage d'un pôle à l'autre qui deviennent très perturbateurs (Evans, 1999). Le fait de se concentrer exclusivement sur une des forces créerait un débalancement qui renforce l'idée de leur mutualité et de l'importance de trouver l'équilibre entre les deux forces afin de profiter de chacune de celles-ci plutôt que de les placer en compétition l'une contre l'autre (Evans, 1999; Graetz et Smith, 2008).

Le modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011) appuie cette réalité d'un mouvement constant. Contrairement à l'équilibre statique où des actions s'actualisent pour rétablir l'équilibre à la suite d'un épisode de déséquilibre, l'équilibre dynamique se caractérise par des ajustements continus entre des forces opposées (Smith et Lewis, 2011). Dans leur modèle, ces chercheuses introduisent la notion de « résolution paradoxale » qu'elles décrivent comme une itération intentionnelle entre des alternatives afin de leur offrir une attention simultanée⁷⁷ [traduction libre, p.392]. La résolution paradoxale implique des ajustements fréquents qui peuvent sembler momentanément inconstants, mais qui demeurent cohérents sur une portée à plus long terme.

⁷⁷ « ...*paradoxical resolution denotes purposeful iterations between alternatives in order to ensure simultaneous attention* » (Smith et Lewis, 2011, p. 392).

Dans le même ordre d'idées, la théorie de la dualité suggère que des éléments peuvent être indépendants et conceptuellement distincts sans être en opposition. Ces éléments sont présentés comme étant « mutuellement spécifique » plutôt que « mutuellement exclusif » (Sutherland et Smith, 2011, p.535). L'approche de conscientisation des dualités (*duality aware approach*) proposée par Graetz et Smith (2008)⁷⁸ préconise la mise en valeur des complémentarités entre des pôles simultanément opposés. Cette approche offre une orientation conceptuelle pour identifier les tensions en apparente contradiction et aussi pour mieux comprendre la nécessité de gérer et d'exploiter ces tensions.

Pour Sutherland et Smith (2011), la conceptualisation de la dualité passe par la description et la compréhension de cinq caractéristiques : la simultanéité, la relation, le seuil minimal, le dynamisme et l'improvisation (tableau 5.2). Ces cinq caractéristiques permettent notamment de maintenir une tension constructive (Sutherland et Smith, 2011) dans le sens qu'elle mobilise le changement et l'action sans engendrer de polarisation (Evans, 1999). La *simultanéité* de contradictions apparentes constitue la caractéristique fondamentale d'une dualité (Sutherland et Smith, 2011). La caractéristique de *relation* fait référence à la bidirectionnalité de la dualité. Ceci implique que différentes forces agissent simultanément et qu'elles sont en constante résonance l'une avec l'autre. La modification de la perception d'une relation unidirectionnelle entre des opposées vers la reconnaissance de la bidirectionnalité permettrait de mieux cerner l'effet d'un pôle sur l'autre. Le *seuil minimal* rappelle l'idée d'une tension saine qui évite de tomber dans les extrêmes tout en maintenant la tension active entre les pôles. Cette caractéristique rejoint l'idée du mouvement d'équilibrage/recadrage et de force centripète et centrifuge. Le *dynamisme* met en relief la nature interactive et continue des dualités (Graetz et Smith, 2008; Sutherland et

⁷⁸ Ces auteurs ont explicité cette approche dans plusieurs articles dont Graetz et Smith (2008); Graetz et Smith (2009) et Sutherland et Smith, (2011). Il est à noter que Fiona Graetz a changé son nom pour Fiona Sutherland. Il nous semble aussi important de porter à l'attention du lecteur que les travaux de Graetz/Sutherland ont été réalisés en collaboration avec Aaron C.T. Smith, à ne pas confondre avec Wendy K. Smith qui travaille régulièrement avec Marianne W. Lewis, notamment pour le modèle de l'équilibre dynamique (Smith et Lewis, 2011).

Smith 2011). Finalement, l'*improvisation* met en lumière l'aspect itératif associé à la gestion de tensions et la quête d'équilibre entre l'intentionnel et l'émergent (Sutherland et Smith 2011). Il est important de souligner que l'approche de conscientisation des dualités ne préconise pas de trouver un endroit confortable entre deux pôles d'une dualité; il ne s'agit pas d'un positionnement statique, mais bien d'une posture dynamique qui varie d'une situation à l'autre (Smith et Lewis, 2011). En somme, la conscientisation d'une dualité ne vise pas l'identification d'un « juste milieu », mais le développement de la tolérance à la tension constante qui incite le gestionnaire à se « promener » sur le continuum entre les deux pôles d'une dualité.

Tableau 5.2

Cinq caractéristiques des dualités selon l'approche de conscientisation des dualités

Caractéristiques	Brève description
Simultanéité	Présence synchrone de contradictions
Relation	Interdépendance et bidirectionnalité des pôles
Seuil minimal	Balancier pour éviter les extrêmes
Dynamisme	Interaction continue
Improvisation	Itération entre l'intentionnel et l'émergent

Source : Adapté et traduit de Sutherland et Smith (2011, p.543)

Le fait de comprendre les caractéristiques d'une dualité devrait permettre aux gestionnaires de mieux cerner les actions managériales à favoriser (Sutherland et Smith, 2011). Nous partageons l'avis de ces chercheurs quant à l'idée qu'une meilleure compréhension de l'interaction entre les tensions devrait encourager une approche qui mise davantage sur la synergie ou à ce que Smith et Lewis (2011) nomme la résolution paradoxale.

L'approche de la conscientisation des dualités et les caractéristiques qui en découlent enrichissent la réflexion quant aux façons de composer avec les tensions paradoxales. Lors des rencontres de validation que nous avons animées auprès de gestionnaires dans le cadre de notre collecte de données, nous avons observé que la conscientisation de la présence des tensions paradoxales et de leur nécessité représente en soi une façon de composer avec les tensions paradoxales. La reconnaissance de la présence de pôles

opposés et la reconnaissance des avantages de chacun des pôles constituent ainsi les premiers pas pour composer avec les paradoxes (Clegg *et al.*, 2002; Morgan 1999).

Nous poursuivons maintenant la réflexion sur comment composer avec les tensions paradoxales en nous concentrant sur les quatre tensions qui ont émergé de notre étude sur le DCA : prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et stabilité/changement. La discussion qui suit tente ainsi d'approfondir la compréhension de ces tensions par la comparaison avec des réflexions similaires recensées dans la littérature.

Tension paradoxale : Prévision/Réaction

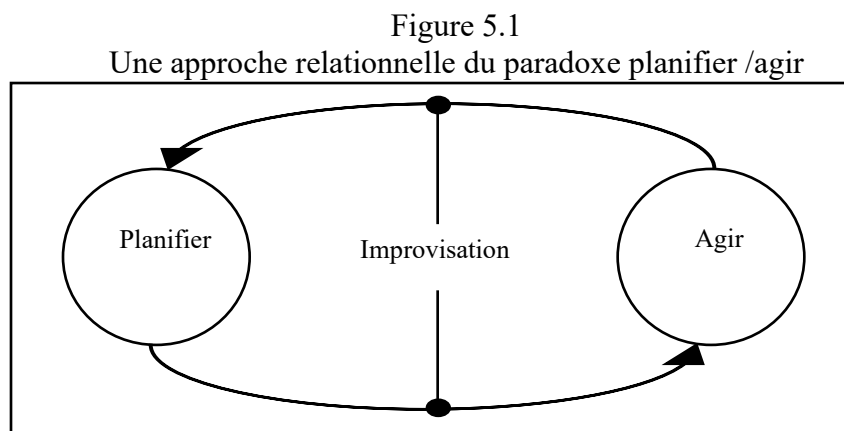
La rhétorique de la réponse rapide et de la flexibilité a poussé les organisations (et les consultants qu'elles embauchent) à développer des « programmes d'*empowerment* ». En misant ainsi sur une plus grande autonomie pour favoriser l'action, les organisations se sont embarquées dans un périple de contradictions, notamment en voulant à la fois favoriser la flexibilité et la prévisibilité (Clegg *et al.*, 2002, p.490).

Notre recherche a mis en lumière le fait que de promouvoir l'autonomie et plus précisément le DCA entraîne effectivement des tensions paradoxales entre la prévision et la réaction. Les prochains paragraphes décrivent des stratégies recensées dans la littérature en management pour composer avec ces tensions. La mise en relations de ces stratégies avec nos résultats empiriques nous permet d'approfondir notre compréhension de la tension entre la prévision et la réaction qui découle du développement de la capacité d'agir.

Dans des contextes instables et imprévisibles, El Akremi *et al.*, (2004) font valoir que la planification est « progressivement discréditée » et remplacée par l'anticipation de différentes options qui pourront être déployées selon les besoins (p.26). L'idée sous-jacente est de « coupler l'anticipation et la réaction » (El Akremi *et al.*, 2004, p.26), ce

que Verganti (1999) décrit comme la « flexibilité planifiée »⁷⁹. Celle-ci concilie l'interaction entre l'anticipation (identifier précocement des zones critiques) et la réaction (déclencher rapidement des mesures pour gérer ces zones critiques) (Verganti, 1999).

Dans leur étude conceptuelle Clegg *et al.*, (2002) abordent aussi les objectifs contradictoires entre le désir de flexibilité organisationnelle et celui de préserver les activités traditionnelles de planification et de projection dans ce qu'ils ont nommé le paradoxe planifier/agir (*planning/acting paradox*) (figure 5.1). Pour composer avec ce paradoxe, ces auteurs proposent l'improvisation, qu'ils décrivent comme ce qui peut se produire quand des plans et des ressources pré-existants sont adaptés à des circonstances inattendues par l'action⁸⁰ (traduction libre, p.491). L'improvisation impliquerait de retravailler un matériel existant. Elle encouragerait l'interaction entre les pôles de planification et d'action en amendant notamment les plans avant de les actualiser (Sutherland et Smith, 2011). L'improvisation se caractérise par la spontanéité et elle est guidée par l'intuition, c'est-à-dire par le traitement rapide d'informations basées sur des expériences antérieures (Weick, 1998). Dans un contexte de gestion, l'improvisation s'actualiserait à travers des actions ou des réactions d'adaptation.



Source : Traduit de Clegg *et al.*, (2002, p. 489)

⁷⁹ *Planned flexibility* (Verganti, 1999, p.371).

⁸⁰ *Improvisation can occur when pre-existing plans and resources are adapted to unexpected circumstances via action* (p.491).

Ces définitions de la flexibilité planifiée et de l'improvisation mettent en valeur la résonnance entre les pôles prévision et réaction. En effet, la prévision ou l'anticipation sert de plan plausible; d'histoires intérimaires (Weick, 1998), et la réaction spontanée sur le terrain sert de collecte de données pour bonifier les prévisions. De plus, c'est souvent en agissant ou en réagissant qu'il est possible de mieux définir un problème et ainsi améliorer les plans initiaux (Clegg *et al.*, 2002). Ces arguments rappellent les propos d'un gestionnaire interviewé qui préconisait de prévoir différents scénarios pour éviter d'être déstabilisé par des imprévus (E6).

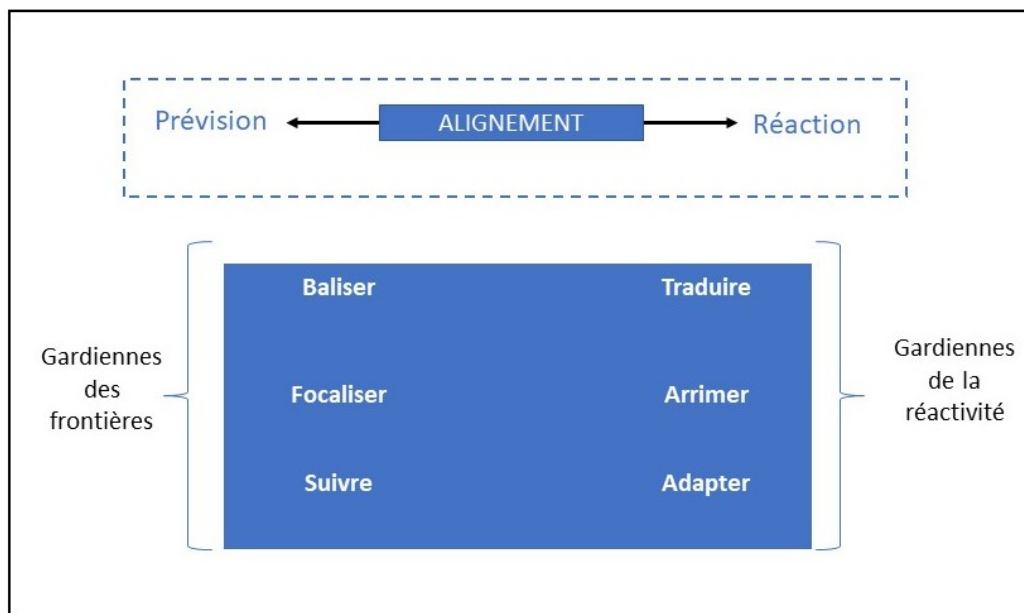
L'analyse de la dualité prévision/réaction sous l'angle de l'approche de conscientisation de dualités renforce ce même constat de résonnance entre la prévision et la réaction. L'examen des caractéristiques met notamment en lumière la bidirectionnalité (relation), la nature interactive (dynamisme) et l'itération (improvisation) entre les pôles de prévision et de réaction. En cernant mieux ce mouvement d'aller-retour entre les pôles, il devient évident que les actions d'un pôle viennent en appui à l'autre plutôt qu'en opposition. La modification de la perception d'une relation unidirectionnelle entre des opposées pour la reconnaissance de la bidirectionnalité permettrait ainsi de mieux composer avec des contradictions apparentes comme celles de la prévision et de la réaction.

La proposition de concilier le couple anticipation/réaction par la flexibilité planifiée (El Akremi *et al.* 2004; Verganti, 1999) et celle de gérer le paradoxe planifier/agir par l'improvisation (Clegg *et al.*, 2002) rejoint la nôtre de composer avec la prévision et la réaction par l'alignement. Comme nous l'avons expliqué dans la présentation de nos résultats, l'alignement réfère à un ensemble d'actions qui appuie le développement de la capacité d'agir. Ces actions, celles de *baliser, focaliser, suivre, traduire, arrimer et adapter*, soutiennent une tension constructive entre la prévision et la réaction.

L'analyse de la tension paradoxale prévision/réaction associée au DCA par la confrontation à des paradoxes similaires et par l'examen de ses caractéristiques nous

pousse à approfondir notre compréhension de cette dualité. En circonscrivant mieux la valeur de chaque pôle et l'effet de l'un sur l'autre, nous remarquons que certaines actions encourageant la prévisibilité et d'autres la réactivité. Les actions de *baliser*, *focaliser* et *suivre* servent davantage à préserver les frontières et à éviter l'éparpillement. Alors que les actions de *traduire*, *arrimer* et *adapter* soutiennent l'ajustement en temps réel. L'alignement mise d'une part sur des actions qui maintiennent un cadre défini et prévisible; actions pouvant être perçues comme les gardiennes des frontières. Comme l'affirme Farjoun (2010), en permettant de focaliser l'attention, les frontières servent de catalyseurs qui peuvent stimuler la recherche de solutions. D'autre part, l'alignement compte sur les actions pour faciliter la réactivité; actions pouvant être considérées comme les gardiennes de la réactivité (figure 5.2). La schématisation de cette dualité vient préciser la compréhension de la mutualité entre ces forces complémentaires et en apparence contradiction.

Figure 5.2
Regroupement des actions de l'alignement par pôle



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

En somme, en maintenant une liberté d'action et une possibilité d'ajustement dans un cadre défini et souple, nous en venons à la conclusion que l'alignement permet de

composer avec des tensions paradoxales en assurant l'équilibre dynamique entre la prévision et la réaction.

Tension paradoxale : Contrôle/Autonomie

La volonté de développer la capacité d'agir des personnes au sein des organisations dans lesquelles travaillent les participants de notre recherche fait en sorte que la conciliation de la tension entre le contrôle et l'autonomie apparaît centrale. Il est possible de reconnaître l'autonomie comme étant nécessaire pour encourager la créativité et l'innovation et le contrôle comme un élément clé pour maintenir les standards d'efficience (Lewis, 2000).

Dès la présentation de notre contexte théorique, nous avons explicité que notre étude s'orientait vers une perspective auto-déterminante plutôt que contrôlante de la responsabilisation. Aussi, il n'est pas étonnant que les actions regroupées sous l'axe responsabilisation (*consulter, impliquer, soutenir l'initiative et encourager l'expérimentation*) placent davantage l'accent sur l'autonomie que sur le contrôle dans des contextes organisationnels qui positionnent le DCA comme orientation stratégique.

Le pôle de l'autonomie, selon Perret (2003, p.274), place l'accent sur « la capacité de chacun (individuel et collectif) à prendre en charge lui-même un champ local de complexité ». Le développement de la capacité d'agir semble effectivement revêtir une perspective locale; les gestionnaires que nous avons interviewés limitent leurs attentes par rapport à la prise d'initiative aux domaines d'expertise de chacun.

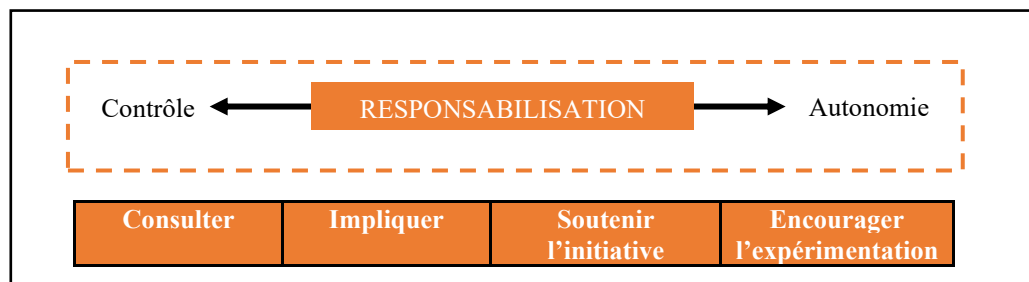
Comme le souligne Lapayre (2009, p.4) dans sa réflexion sur la dualité autonomie/contrôle dans le management par projets; « il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'autonomie, et pas d'autonomie sans un minimum de contrôle ». Dans le même ordre d'idées, Bertrand Ballarin (2017), dirigeant pour l'entreprise Michelin, parle de la responsabilisation comme d'une :

« ...complémentarité des mots *empowerment* et *accountability*, alors que la notion de responsabilité est trop souvent traduite ou résumée par le second de ces deux termes, [...] Gardons-nous des dérives qui consisteraient soit à imposer une obligation de rendre des comptes sans donner de véritables moyens d’agir, soit, au contraire, à accorder ceux-ci sans mettre en place des dispositifs obligeant de rendre compte. Dans une grande organisation compliquée, dont l’histoire a fortiori est plus que centenaire, ni l’un ni l’autre ne vont de soi » (p.39).

Grâce à l’éclairage de l’approche de conscientisation des dualités (Sutherland et Smith, 2011), ces citations de Lapayre (2009) et de Ballarin (2017) nous rappellent la caractéristique bidirectionnelle de la relation entre deux pôles d’une dualité et soulignent les risques associés au positionnement des extrêmes de contrôle ou d’autonomie (seuil minimal). D’un côté, une surabondance de règles peut limiter la résolution spontanée de problème (Sutherland et Smith, 2011) et engendrer l’inertie alors que d’un autre côté une autonomie incontrôlée peut augmenter déraisonnablement le risque autant pour l’individu que pour l’organisation.

La liberté et la participation des employés sont intimement liées à la responsabilisation (*consulter, impliquer, soutenir l’initiative, encourager l’expérimentation*) (figure 5.3) et comme nous l’avons expliqué au chapitre sur la présentation des résultats, ces actions suivent une gradation du risque. D’un degré de participation minimale qui se limite à la consultation vers une autonomie plus substantielle qui s’accompagne de prise de décisions et d’une plus grande imputabilité (Perez, 2014; Vidal, 2007).

Figure 5.3
Actions de la tension contrôle/autonomie



Source : Figure de l’auteure – Girard (2021)

Lors d'une rencontre de présentation du *modèle de conciliation des contradictions liées au développement de la capacité d'agir*, des participantes ont pris conscience que leur enthousiasme à encourager la responsabilisation fait en sorte qu'elles proposent trop rapidement l'expérimentation. À la suite de la présentation du tableau des actions de l'axe responsabilisation et de la gradation des actions, elles affirment mieux comprendre les réserves exprimées par les employés (RV3).

Perez (2014) expose d'ailleurs une perspective critique par rapport à la conciliation de la tension contrôle/autonomie. Elle décrit le soutien des aspirations d'autonomie et de créativité des individus par les organisations comme une manipulation managériale qui résulterait en une pression supplémentaire sur les individus. Elle considère que les organisations ne sont pas totalement transparentes et que les rapports asymétriques dominants persistent. Le contrôle serait ainsi masqué par une « autonomie contrôlée » qui serait « bornée pas des nouveaux dispositifs de contrôles internes et externes » (p.6). Bien que nous soyons d'accord avec l'idée d'un risque de surinvestissement au travail (Dahmani, 2011), notre analyse des données nous a permis de constater que « l'autonomie-contrôlée » est aussi une façon d'établir un équilibre entre les pôles de la tension paradoxale contrôle/autonomie. Les bornes établies répondent aux besoins des organisations, mais aussi à ceux des individus. D'un point de vue organisationnel, contrairement à ce que Perez (2014) suggère, les bornes ne représentent pas nécessairement un dispositif de contrôle prescriptif ou coercitif; elles peuvent aussi servir à établir des frontières.

Comme mentionné dans la discussion portant sur l'axe de l'alignement, les actions qui agissent comme gardiennes des frontières permettent de définir le cadre et d'assurer une constance. Ces actions peuvent ainsi être considérées comme un mode de contrôle indirect (Lapayre, 2009). Dans des situations où le DCA est préconisé, le pôle de contrôle semble dépendre davantage des actions qui définissent le cadre que des mesures de surveillance. Il apparaît donc que dans des contextes où l'autonomie est

fortement valorisée, le pôle contrôle de l'axe responsabilisation demeure bien présent, mais qu'il s'actualiserait indirectement notamment par des actions d'alignement.

Ces exemples d'interaction entre les axes nous incitent à souligner l'importance à accorder à tous les axes. Pour développer la capacité d'agir il serait donc nécessaire de composer avec plusieurs tensions; bien que la tension contrôle/autonomie demeure centrale à la compréhension du DCA, ce construit ne s'actualise pas en composant uniquement avec cette dualité. Nous approfondirons davantage les relations entre les axes à la prochaine section qui traite du principe d'holisme.

Tension paradoxale : Collectif/Individuel

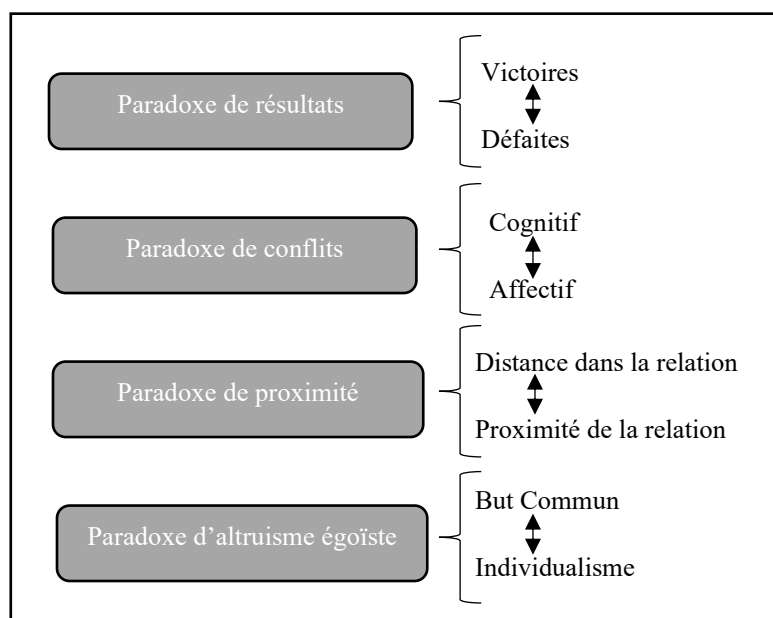
D'une perspective conceptuelle, les deux pôles de la tension collectif/individuel s'actualisent à travers différents niveaux d'analyse : l'individu et le groupe. Or, d'un point de vue managérial, il s'agit de deux pôles qui coexistent et qui exigent une attention simultanée. En ce sens, la tension collectif/individuel commande une résolution paradoxale; une réponse managériale active pour s'assurer qu'aucun des pôles ne soient négligés. Pour pousser la réflexion sur cette tension plus loin, nous analysons dans cette sous-section les liens entre les constats résultant de notre étude sur le DCA et ceux de Silva, Cunha, Clegg, Neves, Rego et Rodrigues (2013) sur les paradoxes liés au construit de l'esprit d'équipe.

Tout d'abord, il est important de considérer que l'individu est tiraillé entre son besoin d'expression personnelle et son besoin d'appartenance. Il s'agit d'un défi d'exprimer sa différence tout en demeurant solidaire au groupe. Les groupes demeurent cohésifs seulement si l'individualité de ses membres peut être exprimée (Lewis, 2000; Lüscher et Lewis, 2008).

Cet enjeu d'individualité (paradoxe d'appartenance) s'applique entre le « je et le nous », c'est-à-dire entre moi et les membre de mon équipe, et aussi entre le « nous et le eux » qui correspond à notre équipe et les autres équipes au sein de l'organisation. Cette tension entre l'individuel et le collectif est aussi au cœur du développement de l'esprit d'équipe. Dans leur étude réalisée auprès d'une équipe de soccer amateur portugaise, Silva *et al.*, (2013) expliquent que l'esprit d'équipe demande de concilier des tensions entre les besoins et les attentes individuelles et collectives en évitant à la fois que l'équipe domine l'individu et qu'un individu s'empare de l'équipe (polarisation). Le construit de l'esprit d'équipe nous ramène donc naturellement à l'axe ralliement. En effet, les actions sous cet axe visent à rallier la contribution individuelle unique du « je » au bénéfice du but commun, du « nous ».

L'étude de Silva *et al.*, (2013) suggère que l'esprit d'équipe se construit à travers quatre paradoxes : le paradoxe de résultats (victoires et défaites), le paradoxe de conflits (cognitifs et affectifs), le paradoxe de proximité et le paradoxe de l'altruisme égoïste (*selfless egoism*) (figure 5.4). Cette perspective paradoxale fait valoir que le processus qui mène au développement de l'esprit d'équipe s'articule autour de la dualité entre l'individu et l'équipe en évitant qu'un pôle inhibe l'autre (Silva *et al.*, 2013). Ces paradoxes associés au développement de l'esprit d'équipe s'apparentent à certains regroupements d'actions répertoriées dans notre modèle sur le DCA et plus particulièrement à l'axe ralliement.

Figure 5.4
Paradoxes associés au développement de l'esprit d'équipe



Source : Traduit et adapté de Silva *et al.*, (2013, p.293)

Le *paradoxe de résultats* tente d'expliquer la contribution complémentaire des victoires et des défaites pour nourrir la cohésion de l'équipe. Cette conception de l'utilisation des succès et des insuccès se rapproche de l'action de *reconnaître* ainsi que celle de *promouvoir l'amélioration (post-mortem)*. Elle s'apparente à l'importance du droit à l'erreur valorisé par les organisations qui encouragent le DCA et qui a été maintes fois souligné par les gestionnaires qui ont participé à notre étude.

Parallèlement, le *paradoxe de conflits* explore la distinction entre les conflits cognitifs et les conflits affectifs dans le contexte d'une équipe sportive. L'interprétation de Silva *et al.*, (2013) soutient que les conflits peuvent alimenter constructivement l'amélioration continue en autant qu'ils ne nuisent pas à la qualité des interactions entre les membres d'une équipe. Cette préoccupation est similaire au souci de *promouvoir l'amélioration* décrite sous l'axe évolution et rappelle l'importance de l'action *connecter* de l'axe ralliement. En effet, les gestionnaires rencontrés ont témoigné des

risques de rendre l'organisation vulnérable si l'évolution était trop rapide et réalisée au détriment de la connexion entre les personnes et entre les départements.

En ce qui concerne le *paradoxe de proximité*, il fait valoir que la proximité sur le plan des relations interpersonnelles est à la fois nécessaire et dangereuse. D'une part, la proximité des relations offre la possibilité de mieux se connaître, d'établir des connexions et de faciliter la collaboration. D'autre part, à l'excès, la proximité peut entraîner la complaisance (auto-indulgence) et affecter l'efficacité du groupe par des dysfonctionnements comme celui de la pensée de groupe (Silva *et al.*, 2013). Certains participants de notre étude (E8 et RV3) ont mentionné qu'une grande familiarité s'est installée au sein de l'équipe et que celle-ci requiert une vigilance particulière, car elle entraîne occasionnellement une perte de professionnalisme entre collègues. La proximité peut ainsi favoriser la connexion, mais aussi compliquer les interactions et limiter les actions de *faciliter la remise en question* et de *promouvoir l'amélioration* qui favorisent l'évolution.

D'ailleurs, nous avons noté que le paradoxe de résultats, le paradoxe de conflits et le paradoxe de proximité mettent tous en relief l'interaction entre le ralliement et l'évolution, plus spécifiquement par les actions de *faciliter la remise en question* et de *promouvoir l'amélioration* (axe évolution) qui peuvent affecter la connexion entre les personnes (axe ralliement). Ils appuient ainsi certaines relations entre les axes.

Quant au paradoxe de l'altruisme égoïste, selon la description de Silva *et al.* (2013), il évoque le tiraillement entre l'expression de soi et le souci d'atteindre les objectifs d'équipe et rejoint les défis associés au paradoxe d'appartenance (Lewis, 2000). Il est aussi similaire à la tension paradoxale collectif/individuel décrite dans notre modèle. Le paradoxe de l'altruisme égoïste cherche à concilier deux pôles : le but commun et l'individualisme (figure 5.4) (Silva *et al.*, 2013). Par leur description du pôle du but commun, Silva *et al.*, (2013) mentionnent deux éléments essentiels : l'établissement d'une cible claire et la reconnaissance que la contribution de chacun est nécessaire à

l'atteinte de cette cible. Ces éléments convergent respectivement avec l'action de *focaliser* (axe alignement) et l'action de *reconnaître* (axe ralliement) de notre modèle. En ce qui concerne le pôle de l'individualisme de ce même paradoxe, l'étude de Silva *et al.* (2013) apporte une nuance intéressante : bien que l'individualisme réfère à la préoccupation vis-à-vis de ses propres intérêts, s'il est bien dosé, il peut aussi être au service de l'équipe. Les membres d'une équipe ont avantage à accepter un certain niveau d'individualisme en le percevant comme un catalyseur pour l'atteinte de la cible commune. Les résultats de leur étude auprès d'une équipe sportive indiquent que l'équipe est à son meilleur lorsque les membres qui la composent sont en mesure de faire avancer simultanément leurs objectifs et ceux du groupe. Ces résultats convergent avec les propos des participants de notre étude qui mettent en exergue l'importance de reconnaître l'unicité de chacun tout en s'assurant que celle-ci s'actualise dans une perspective de contribution aux buts collectifs.

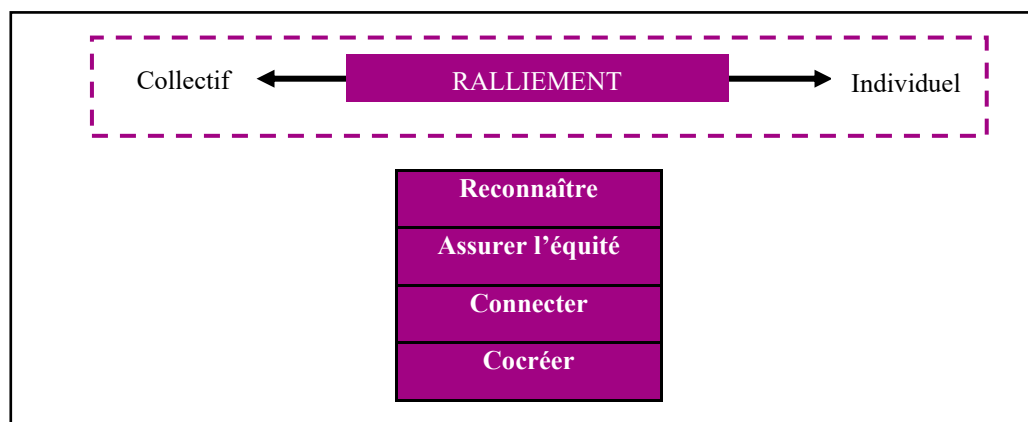
Les quatre paradoxes répertoriés grâce à l'étude de Silva *et al.*, (2013) contribuent à mieux comprendre les défis de développer et de maintenir l'esprit d'équipe. Ces chercheurs viennent à la conclusion que d'aider les membres d'une équipe à prendre conscience des bienfaits des contradictions liées à ces paradoxes faciliterait le développement de l'esprit d'équipe. Il s'agit de gérer des tensions opposées comme des éléments qui forment une saine dualité. Cette conciliation de tensions constructives permettrait aux membres d'une équipe de percevoir que l'équipe est plus grande que la somme des contributions individuelles et qu'elle leur permet d'atteindre leurs objectifs individuels⁸¹ (traduction libre, p.303).

Somme toute, nous retenons que la gestion de la tension paradoxale collectif/individuel demande de considérer les caractéristiques de simultanéité et du seuil minimal (éviter les extrêmes) propres aux dualités (voir tableau 5.2 – page 204). De même, les trois

⁸¹ « *The team is « bigger » than the sum of individual contributions, and that it allows them to reach their individual goals* » (p.303).

autres caractéristiques d’une dualité soit la relation, le dynamisme et l’improvisation rendent compte de la rétroaction mutuelle, de l’interaction continue et itérative qui caractérisent les tensions entre le collectif et l’individuel. Ainsi, en cohérence avec la théorie de la dualité, les tensions paradoxales entre le pôle collectif et le pôle individuel permettent d’aller chercher le meilleur de l’individu et du groupe. En ce sens, les actions qui visent le ralliement considèrent simultanément l’individu et le groupe pour assurer la réciprocité, la justice, la connexion et la créativité. C’est pour cette raison que nous positionnons les actions associées au ralliement un centre de l’axe (figure 5.5).

Figure 5.5
Actions de la tension collectif/individuel



Source : Figure de l’auteure – Girard (2021)

Globalement, la comparaison avec les paradoxes associés au développement de l’esprit d’équipe a réitéré que la prise de conscience des contradictions et la reconnaissance de leur pertinence représentent les premiers pas pour composer avec les paradoxes. Cette comparaison a permis d’enrichir la compréhension de l’axe ralliement de notre modèle ainsi que de mettre en lumière les interactions entre les axes du modèle notamment celles entre le ralliement et l’alignement et entre le ralliement et l’évolution.

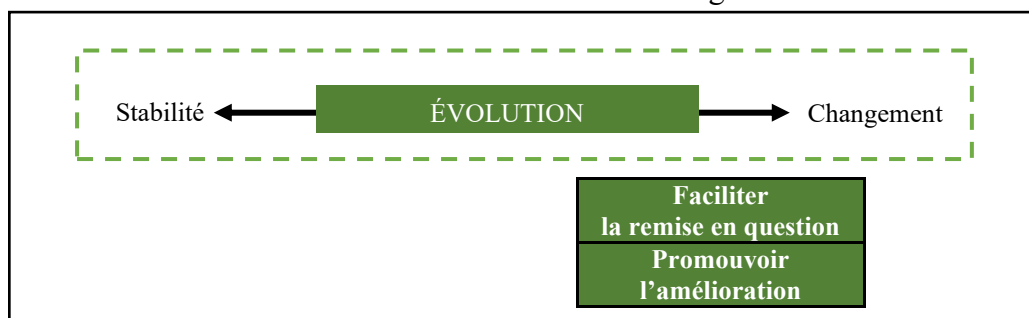
Tension paradoxale : Stabilité/Changement

La dualité stabilité/changement constitue un paradoxe au cœur de tous les types d'organisations (Farjoun, 2010). Elle fait partie de la réalité quotidienne comme l'attestent ces expressions souvent entendues : « La seule chose qui ne change pas, c'est que ça change tout le temps. » ou « Plus ça change, plus c'est pareil. ». La stabilité et le changement sont ainsi perçus comme contradictoires, mais interdépendants et complémentaires (Farjoun, 2010; Perret, 2003). Les propos des gestionnaires relatés au chapitre précédent témoignent de cette ambivalence entre la stabilité et le changement. D'un côté, les gestionnaires expriment leurs craintes quant aux changements jugés trop fréquents qui augmentent, à leur avis, la vulnérabilité des individus et des organisations en ayant respectivement comme conséquence l'essoufflement et l'éparpillement. De l'autre côté, les gestionnaires ont un sentiment de régression lorsque l'organisation n'avance pas dans la direction annoncée; que des résistances limitent l'évolution souhaitée.

Dans le contexte de notre étude, nous avons, dans un premier temps, identifié trois tensions paradoxales qui découlent de la mise en place du DCA : prévision/réaction, contrôle/autonomie et collectif/individuel. En rendant certaines contradictions saillantes, ces tensions alimenteraient l'équilibre dynamique; un mouvement constant entre des forces opposées. Le développement de la capacité d'agir déclenche en quelque sorte le mouvement qui, selon le modèle d'équilibre dynamique, permet à l'organisation de se renouveler (Smith et Lewis, 2011). Notre collecte de données nous a donc permis de positionner l'évolution comme un résultat souhaité par les gestionnaires qui misent sur le DCA. Celui-ci est représenté par les flèches circulaires qui entourent l'ensemble des axes du modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA. L'évolution est ainsi la cible indirecte des actions regroupées sous les axes de l'alignement, de la responsabilisation et du ralliement.

Dans un deuxième temps, l'exercice de codification des entrevues a fait ressortir des actions qui visent spécifiquement l'évolution : *faciliter la remise en question* et *promouvoir l'amélioration*. Ces actions coïncident avec la logique de démarcation de Perret (2003). Tel qu'expliqué au chapitre portant sur le contexte théorique, Perret (2003) conceptualise le changement par une dualité entre deux logiques : l'appui et la démarcation. La logique d'appui suppose que le changement doit s'adapter au contexte; elle garantit une certaine cohésion et le maintien de la cohérence. La logique de démarcation soutient une intention de transformation; elle « repose sur la nécessité d'intervention et la reconnaissance d'une capacité d'agir sur l'organisation en vue de la modifier » (p.259). Comme nous l'avons constaté sur le terrain, le développement de la capacité d'agir sous-tend une volonté d'évoluer, d'assurer le renouveau continu. Les employés sont perçus comme des agents de changement responsables de générer de nouvelles idées et d'apporter des solutions. Dans ces circonstances, il n'est donc pas étonnant que les actions identifiées pour concilier la tension paradoxale entre la stabilité et le changement se positionnent davantage du côté du pôle changement. La schématisation linéaire de l'axe évolution (figure 5.6) permet de représenter les actions qui visent directement l'évolution de manière harmonisée avec les autres axes.

Figure 5.6
Actions de la tension stabilité/changement



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

Malgré ce penchant vers le pôle du changement, les résultats de la présente étude nous laissent croire que les actions sous l'axe de l'évolution n'entraîneraient pas nécessairement un déséquilibre vers un extrême de changement. Nous avons identifié

trois pistes qui peuvent expliquer que les données valorisent spécifiquement un pôle sans toutefois provoquer un déséquilibre. Tout d'abord, le déséquilibre entre la stabilité et le changement et l'essoufflement provoqué par celui-ci ne semblent pas associés au DCA, mais plutôt au rythme des changements de nature descendante (*top-down*) aussi influencée par l'environnement et le marché. Ensuite, maintenir le cap pour développer la capacité d'agir nécessite une certaine audace et de l'assurance. En offrant davantage d'autonomie, le DCA comporte des risques à la fois pour les employés, les gestionnaires et l'organisation. Nous avons d'ailleurs observé, lors de rencontres de gestion, qu'en période d'incertitude (ex. : résultats financiers sous la cible), le réflexe des dirigeants était de revenir aux pratiques du passé, à ce qui est prévisible et stable. L'identification d'actions qui visent spécifiquement à alimenter le changement viendrait ainsi contre-balancer le réflexe de protection vers la stabilité. Ceci permettrait au DCA de jouer son rôle de promoteur du renouveau continu. Finalement, selon les propos des gestionnaires rencontrés, l'action de *faciliter la remise en question* pourrait être exploitée davantage. Les employés demeurent prudents et les gestionnaires doivent poursuivre leur rôle de facilitateur afin que cette action contribue davantage à l'évolution naturelle des organisations.

L'analyse des données nous porte à croire que la dualité stabilité/changement associée au DCA agit comme une tension constructive dans le sens où elle répond à la quête des gestionnaires qui visent un renouveau continu et graduel. Ceux-ci souhaitent idéalement que le DCA contribue à l'évolution d'une manière qu'ils qualifient de « naturelle ». Dans son modèle démarcation-appui, Perret (2003) ⁸² précise que contrairement à la révolution qui vise « à rompre avec le passé » (p.269), l'évolution s'appuie sur le passé pour légitimer les actions (Perret, 2003). L'évolution réfère au « passage progressif d'un état à un autre »⁸³. Les notions de graduel, progressif ou naturel s'avèrent très importantes pour les gestionnaires interrogés. Tel que mentionné précédemment, un gestionnaire nous a expliqué qu'il préconise une approche du

⁸² Contexte théorique – proposition.

⁸³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9volution/31900> - saisie le 16 septembre 2019.

changement où l'on change nos « habitudes de vies » de manière constante et pérenne plutôt que de faire « une diète » qui a généralement un effet sur le court terme uniquement (RV2).

En adoptant la perspective de la dualité, l'objectif est de compléter et non de supplanter la vision dominante en management, soit celle de séparer et d'opposer la stabilité et le changement (Farjoun, 2010). Les approches traditionnelles en gestion du changement percevaient le changement comme une situation épisodique, un « irritant temporaire » (Sutherland et Smith, 2011). La conception de la gestion a évolué d'une aspiration de stabilité vers une nouvelle perception du changement; plaçant celui-ci au rang des nécessités pour la survie organisationnelle (Perret, 2003). En situant la stabilité et le changement comme deux pôles qui interagissent de manière simultanée et interdépendante, il est possible pour les organisations de bénéficier des atouts des deux pôles en encourageant le renouveau tout en limitant les conséquences indésirables souvent associées au changement (Farjoun, 2010).

Selon Farjoun (2010), la dualité stabilité/changement permet de concilier la littérature qui est davantage centrée sur l'innovation, la prise de risques et l'entrepreneuriat à celle qui s'intéresse à la prévisibilité et la continuité. Nous approfondissons cette réflexion à la sous-section dans laquelle nous abordons le principe de l'unité des opposés.

Conclusion sur le concept d'équilibre

La mise en relations de paradoxes et de modèles qui abordent des thèmes similaires à ceux qui touchent le DCA a appuyé et enrichi notre compréhension des dualités répertoriées empiriquement dans le cadre de notre recherche. Cette étape d'itération avec la littérature a permis de solidifier notre argumentaire, notamment quant à la présence de tensions paradoxales découlant du DCA. Cette partie de la discussion nous amène donc à faire la proposition suivante :

Proposition 1 : *Le développement de la capacité d'agir entraîne des tensions paradoxales (qui ne se limitent pas aux pôles autonomie/contrôle).*

De plus, le concept d'équilibre met en évidence l'idée que l'ensemble des actions regroupées sous chacun des axes permet de composer avec les tensions par une oscillation constante entre les pôles. L'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution représentent des construits qui supportent la logique « et/et », c'est-à-dire que les axes de notre modèle rendent explicites des postures de gestion en apparence contradiction tout en exposant la possible conciliation de celles-ci. Ce qui nous porte à émettre la proposition suivante :

Proposition 2 : *Il existe des ensembles (patrons) d'actions managériales qui permettent de composer avec les tensions paradoxales liées au DCA.*

De plus, chacun des axes favorisent la conciliation de pôles de tensions spécifiques. L'axe de l'alignement vise à maintenir un équilibre dynamique entre les tensions de prévision et de réaction. Les actions de cet axe se divisent en deux sous-groupes de trois actions. Un groupe place l'accent sur la prévision et l'autre sur la réaction (figure 5.2). Ce qui nous amène à proposer que :

Proposition 2 A) : *Les actions managériales centrées sur l'**alignement** favorisent la conciliation des tensions paradoxales entre la prévision et la réaction.*

L'axe de la responsabilisation s'efforce de maintenir une tension constructive entre le contrôle et l'autonomie. Comme nous l'avons mis en relief au chapitre présentant les résultats, les actions de cet axe suivent une gradation de moins à plus d'autonomie (figure 5.3). La proposition suivante découle de ces constats :

Proposition 2 B) : *Les actions managériales centrées sur la **responsabilisation** favorisent la conciliation des tensions paradoxales entre le contrôle et l'autonomie.*

L'axe du ralliement tente de répondre simultanément aux attentes individuelles et collectives. Nous positionnons les actions au centre de l'axe (figure 5.5), car elles jouent simultanément sur le plan individuel et collectif. En ce sens, nos résultats nous amènent à la proposition suivante :

Proposition 2 C) : *Les actions managériales centrées sur le **ralliement** favorisent la conciliation des tensions paradoxales entre le collectif et l'individuel.*

L'évolution cherche à construire sur la stabilité pour porter le changement. Les actions de cet axe sont concentrées vers le pôle du changement (figure 5.6). Elles agissent comme des gardiennes du renouveau continu, notamment lorsque l'incertitude gagne les dirigeants et les pousse à rechercher la sécurité associée à d'anciens réflexes de contrôle. Dans un contexte du DCA, cela nous incite à la proposition suivante :

Proposition 2 D) : *Les actions managériales centrées sur l'**évolution** favorisent la conciliation des tensions paradoxales entre la stabilité et le changement.*

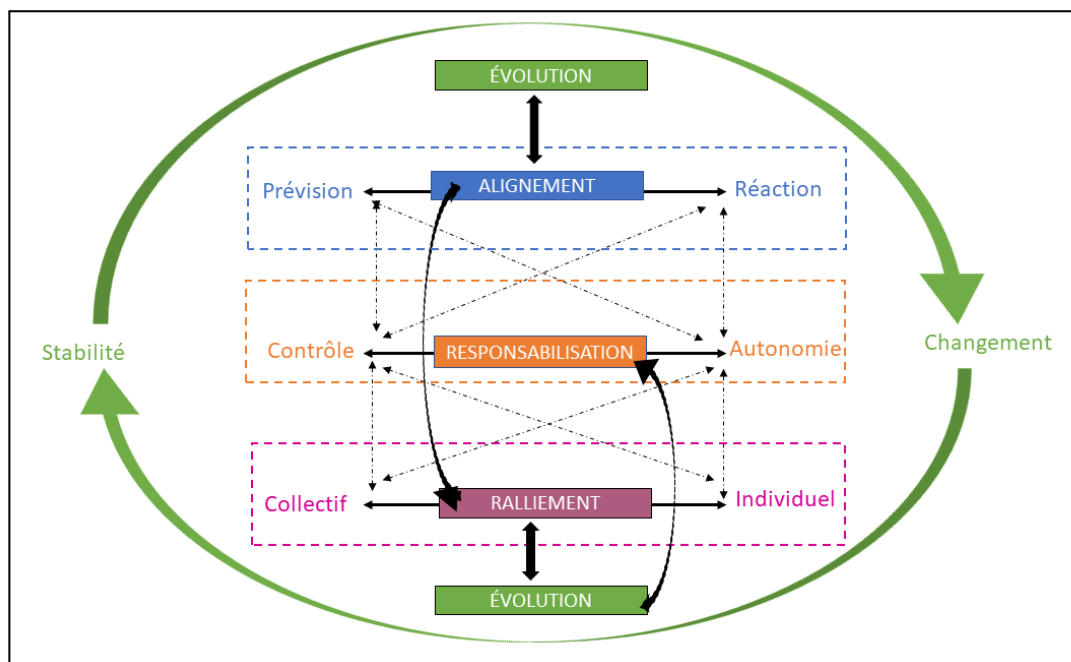
En conclusion, notre modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA répond donc à l'appel de recherches supplémentaires pour explorer comment gérer les tensions constructives entre des pôles contradictoires (Hargrave et Van de Ven 2017; Schad *et al.*, 2016; Smith et Lewis, 2011; Sutherland et Smith, 2011). Maintenant que nous avons documenté séparément chacune des dualités liées au développement de la capacité d'agir, nous devons aussi considérer que celles-ci ne sont pas indépendantes et qu'elles interagissent les unes avec les autres. Ces liens entre les axes sont repris sous l'angle du principe d'holisme.

5.2.2.2. *Le principe d'holisme : liens entre les axes*

Le principe d'holisme cherche à comprendre comment les gestionnaires composent avec les tensions imbriquées des paradoxes qui se multiplient au sein des organisations.

Ce principe vise une approche intégrative pour expliquer comment les paradoxes interagissent entre eux (Schad *et al.*, 2016). Aux fins de faciliter la description de chacun des axes, ces derniers ont été décrits de manière distincte au chapitre de présentation des résultats et lors de la discussion précédente portant sur le concept d'équilibre. Toutefois, comme l'illustrent les flèches bidirectionnelles entre les axes de notre modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA (figure 5.7), nous avons remarqué que les axes alignement, responsabilisation, ralliement et évolution interagissent entre-eux.

Figure 5.7
Modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

La présente sous-section aborde les relations entre les différentes paires d'axes (alignement ↔ responsabilisation, alignement ↔ ralliement, alignement ↔ évolution, responsabilisation ↔ ralliement, responsabilisation ↔ évolution, ralliement ↔ évolution).

Alignement ↔ Responsabilisation

Dans un contexte où le développement de la capacité d'agir est encouragé, l'alignement vise à donner un cadre relativement flexible pour faciliter la liberté d'action. En ce sens, il semble logique que les actions regroupées sous l'axe alignement soient en résonnance avec celles de l'axe responsabilisation. Tout d'abord, les liens entre l'alignement et la responsabilisation sont notamment explicites lorsque les orientations ne sont pas clairement définies. D'une part, il peut devenir plus difficile d'impliquer les acteurs concernés et de les responsabiliser. Pour reprendre les expressions entendues sur le terrain, quand le carré de sable n'est pas suffisamment balisé ; l'initiative peut être inhibée. « De ne pas savoir jusqu'où on peut aller, ça peut nous freiner sur l'initiative. » (E19). D'autre part, quand la latitude d'action devient un alignement qui se traduit dans le discours et dans les gestes des gestionnaires, tous les acteurs sont alors encouragés à se responsabiliser. « On nous le mentionne souvent : vous avez la possibilité de prendre une décision ! C'est dit clairement : on vous fait confiance. » (E19). Pour donner l'impulsion de la responsabilisation, il est primordial que le message quant au sens et aux intentions de l'organisation soit clair (Lincoln *et al.*, 2002). Les tendances de « libération » des entreprises écartent le besoin de règles qui proviennent du sommet. Elles préconisent une coordination des activités basée presque exclusivement sur l'ajustement mutuel (Raelin, 2011). Or, l'importance de l'action de *baliser* qui est ressortie de notre étude empirique expose les limites de l'ajustement mutuel. Toutefois, l'interrelation entre l'axe alignement et l'axe responsabilisation vient rappeler que ces règles n'originent pas systématiquement du sommet de l'organisation et qu'il est souhaitable qu'elles émergent de besoins qui émanent de tous les paliers (RV2).

De plus, en incitant l'initiative et l'expérimentation, la responsabilisation augmente le risque d'éparpillement. Il est ainsi important de rappeler que le cadre souple que procure l'alignement est nécessaire pour éviter la dispersion ou encore l'inertie qui

surviennent lorsque le risque est jugé trop élevé par les individus. Même dans un contexte de grande liberté d'action, un minimum de règles est requis pour favoriser la créativité (Lapayre, 2009). L'axe de l'alignement agit comme un filtre décisionnel pour maintenir le cap et assurer que les expérimentations individuelles ou départementales demeurent cohérentes avec les orientations globales.

Alignement ↔ Ralliement

Nos observations et les propos recueillis lors de notre étude nous ont amenée à constater que les organisations qui misent sur le DCA doivent accorder de l'importance aux initiatives individuelles ou de groupe, mais dans le respect des orientations organisationnelles. Les actions englobées sous l'axe de ralliement tentent de concilier la richesse de l'unicité de chacun des acteurs à celle du travail collectif. Pour stimuler cet équilibre entre le collectif et l'individuel, les actions de l'axe ralliement alimentent la réciprocité, la connexion interpersonnelle, la créativité et le sentiment de justice. D'un côté, les efforts de ralliement peuvent influencer l'alignement. À titre d'exemple, lors d'une journée de planification annuelle, nous avons observé que les efforts consentis pour favoriser la connexion et la cocréation entre les gestionnaires ont facilité le travail entre les départements (*arrimer*) et ultimement l'échange entre les paliers organisationnels (*traduire*). D'un autre côté, des valeurs claires et des attentes bien comprises (axe alignement) représentent des leviers qui permettent d'assurer l'équité et l'entraide afin de rallier les intérêts individuels et collectifs (axe ralliement).

Les valeurs de base, base, base... elle c'était dans la performance, etc., et nous c'est comme l'équipe avant la performance, c'est très très fort. Ça veut dire que tes projets ne priment pas sur les projets des autres. Ça, c'est comme... pour moi c'est non-négociable, [...], je lâche mes affaires et je vais venir t'aider. Ça tout le monde c'est le mot d'ordre. (E15)

Dans le même sens, nous avons remarqué que la contribution à l'œuvre collective doit être valorisée dans le discours et dans les gestes des gestionnaires pour éviter ou atténuer la tendance du chacun pour soi.

En somme, pour développer la capacité d'agir, l'alignement doit inclure des orientations claires par rapport aux attentes de la contribution du « je » au « nous ». Comme nous avons pu le constater lors de la discussion sur la tension paradoxale collectif/ individuel, ces relations entre l'alignement et le ralliement sont présentes dans d'autres contextes comme dans celui du développement de l'esprit d'équipe. En effet, Silva *et al.* (2013) indiquent que l'esprit d'équipe est fondé sur la cohérence et sur le partage d'une intention orientée sur des objectifs communs. Le fait de souligner l'importance de la cohérence pour maintenir l'esprit d'équipe, met en lumière le lien entre l'alignement et le ralliement. Autant pour le développement de la capacité d'agir ou de l'esprit d'équipe, en agissant comme gardien de la cohérence et en ciblant clairement le but commun, l'alignement assure un maintien du sentiment d'équité, favorise la collaboration et soutient l'esprit d'équipe.

Alignement ↔ Évolution

Comme il en a été question précédemment, les actions de l'axe alignement veillent sur la cohérence en maintenant une tension constructive entre les pôles prévision et réaction. Selon les gestionnaires rencontrés, il est nécessaire que l'alignement ne contraigne pas l'évolution naturelle et qu'il maintienne la possibilité de saisir des opportunités. D'où l'importance du pôle réaction qui vise justement à répondre aux besoins d'un environnement changeant. En contrepartie, se questionner et se transformer constamment peut provoquer un épuisement des individus et rendre l'organisation vulnérable⁸⁴. L'alignement permet donc de conserver l'équilibre entre un sentiment de direction et une perspective d'amélioration continue. En d'autres mots, l'alignement doit permettre l'évolution graduelle en s'assurant de conserver le cap.

⁸⁴ Un gestionnaire image cette vulnérabilité par l'analogie d'une pellicule de caoutchouc (comme une ballonne) qui à force d'être étirée va déchirer (E21) (chapitre présentation des résultats – section 4.2.4).

« Le cadre grandira [...] Ce n'est pas un autre carré de sable dans un autre parc. » (E10). Ces propos d'un gestionnaire sont similaires à la stratégie du parapluie (*umbrella strategy*) de Mintzberg et Waters (1985); pour laquelle le parapluie symbolise la délimitation des frontières. L'application de cette stratégie évoque trois possibilités si une personne sort du parapluie (intentionnellement ou pas) : la tirer pour la ramener sous le parapluie, la laisser se mouiller ou déplacer le parapluie pour s'ajuster à l'initiative de cette dernière. Dans le contexte du DCA, les circonstances où l'alignement est lié à l'évolution sont celles où l'option retenue est celle de déplacer le parapluie.

En somme, plutôt que d'agir comme contrainte à la liberté, les frontières agissent comme référence pour l'amélioration en permettant à l'organisation de réagir et de s'auto-corriger. L'alignement offre un cadre qui permettrait notamment de favoriser l'émergence d'actions en réduisant l'incertitude et en régularisant l'innovation (Farjoun, 2010).

Responsabilisation ↔ Ralliement

Quant aux axes de responsabilisation et de ralliement, l'établissement de liens entre les personnes les incite plus naturellement à consulter et même à impliquer leurs collègues. Plusieurs récits de situations relatées par les gestionnaires rencontrés rendent la relation entre le ralliement et la responsabilisation explicite. À titre d'exemple, dans les extraits qui suivent, un gestionnaire (E14), qui explique la mise en place d'un nouveau projet, illustre comment la connexion entre les gens (ralliement) favorise globalement l'implication (responsabilisation). Plutôt que d'utiliser la « façon hiérarchique » qui s'actualise à travers un parcours de paliers à franchir : « Il faut que tu l'achemines à la personne au-dessus de toi qui va l'acheminer à la personne au-dessus de toi, qui va l'acheminer à éventuellement la personne qui prend la décision », ce gestionnaire préconise de « consulter les gens qui ont un intérêt dans le projet ». Concrètement, ce sont eux qui doivent être impliqués dans le processus de décision.

Similairement, un autre gestionnaire raconte que dans un dossier de santé et sécurité au travail, la responsabilité a été partagée à plusieurs « ambassadeurs santé-sécurité » à travers les différents départements de l'organisation. Un système de reconnaissance collectif et ludique pour le nombre de jours sans accident a permis le ralliement de l'ensemble des membres de l'organisation vers un nouveau fonctionnement (E6).

Dans le même ordre d'idées, l'action de *cocréer* contribue à expliquer les liens entre la responsabilisation et le ralliement. En effet, par l'implication de tous les acteurs, la responsabilisation semble être un vecteur de cocréation et celle-ci devient à son tour un levier pour rallier l'individu au collectif.

Ces exemples illustrent comment les actions qui incitent les acteurs à travailler ensemble favorisent une implication élargie. L'interrelation entre le ralliement et la responsabilisation peut engendrer un cycle vertueux; être connecté incite à *consulter* et à *impliquer* ce qui peut mener à cocréer et à expérimenter. Le ralliement peut ainsi alimenter la responsabilisation et vice versa. Ce lien illustre particulièrement bien la bidirectionnalité entre les axes.

Responsabilisation ↔ Évolution

En ce qui concerne l'interrelation entre la responsabilisation et l'évolution, les actions de *soutenir l'initiative* et d'*encourager l'expérimentation* alimentent l'évolution. « Il y a vraiment une volonté de l'entreprise que chaque personne prenne des responsabilités et pousse en avant et fasse les choses différemment pour s'améliorer. » (E18). Parallèlement, l'action de *faciliter la remise en question* rattachée à l'axe évolution va de pair avec les actions de *consulter* et d'*impliquer* de l'axe responsabilisation. De même, les actions de *soutenir l'initiative* et *encourager l'expérimentation* (responsabilisation) vont dans le même sens que l'action de *promouvoir l'amélioration* (évolution).

Considérant que les axes de la responsabilisation et de l'évolution agissent tous les deux en tant que forces centrifuges, ils ont tendance à bonifier les effets l'un de l'autre plutôt qu'à les équilibrer comme c'est le cas notamment pour les interactions alignement ↔ responsabilisation et alignement ↔ évolution.

Ralliement ↔ Évolution

L'insistance prononcée à évoluer rapidement comprend un lot d'enjeux notamment celui d'agir seul. Certains gestionnaires mentionnent le défi des « électrons libres » en faisant référence aux initiatives individuelles qui négligent les impacts globaux et qui créent de l'éparpillement. D'une part, l'interaction entre l'axe ralliement et l'axe évolution s'actualise par un meilleur équilibre entre les actions qui visent à sortir du cadre établi pour évoluer et celles du ralliement qui diminuent le risque de dispersion en raison d'une pensée plus collective. Comme l'affirme ce proverbe africain, le travail collectif amène de la profondeur : « Tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin »⁸⁵.

D'autre part, les actions de *connecter*, de *reconnaître* et de *cocréer* peuvent stimuler l'évolution collective. La mise en commun des talents permet d'illustrer ce type d'interaction entre le ralliement et l'évolution. À titre d'exemple, la capacité de reconnaître la compétence d'un pair (ralliement) représente une opportunité de se laisser influencer, de se remettre en question (évolution). De plus, lorsque l'approche de rétroaction favorise la réceptivité, la reconnaissance de l'apport d'un pair peut résulter en un levier d'amélioration. « Peut-être que cette personne-là a une expertise que toi tu n'as pas et au lieu de faire comme... eh! Ce n'est pas de tes affaires, [...] tu peux voir ça comme l'opportunité de t'améliorer. » (E14). Tout compte fait, les

⁸⁵ Proverbe africain - <https://dicocitations.lemonde.fr/citations/citation-158002.php> saisie le 15 mai 2020.

interactions entre le ralliement et l'évolution ne visent pas à freiner les initiatives, mais bien à faire en sorte qu'elles convergent vers un but commun.

En conclusion, les différentes interactions décrites vont dans le même sens que les travaux de Smith et Lewis (2011) quant au dynamisme de l'équilibre et à la présence de cercles vertueux. En effet, dans certaines situations, l'interaction entre les axes s'actualise à travers des forces antagonistes qui maintiennent la tension entre les divers pôles. Dans d'autres circonstances, certaines actions d'un axe bonifient les actions d'un autre axe qui à son tour alimente l'axe initial pour générer un cercle vertueux qui s'auto-alimente. Les axes sont complémentaires; ils se renforcent ou s'équilibrent. Le modèle que nous proposons met ainsi en lumière que le DCA ne fait pas chavirer le canot en plaçant trop d'énergie sur l'autonomie. Le DCA générerait plutôt des tensions paradoxales qui maintiennent le canot en équilibre et entraînent un mouvement qui lui permet d'avancer.

Notre modèle illustre ainsi la résolution paradoxale qui implique de « cohérentes incohérences » (*consistent inconsistency*) Smith et Lewis (2011, p.392); l'oscillation caractérise le présent tout en limitant les écarts extrêmes afin de conserver une cohérence sur le long terme.

Somme toute, la description des interactions entre les axes de notre modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA représente une illustration empirique d'une approche intégrative et appuie le principe d'holisme tel que défini par Schad *et al.*, (2016). Ces interactions mettent en relief l'imbrication de tensions paradoxales comme faisant partie intégrante du quotidien des gestionnaires.

5.2.2.3. *L'unité des opposés : un mouvement d'émergence et de convergence*

Les forces qui stimulent une organisation ont presque systématiquement une force opposée complémentaire (Evans, 1999). Ainsi, malgré le fait que les tensions

paradoxaux soient perçues comme contradictoires, le principe d'unité des opposés explique qu'elles existent comme un ensemble unifié. L'interconnexion entre ces forces fait en sorte qu'un mouvement vers un opposé produit un impact sur l'autre (Schad *et al.*, 2016). Nous avons observé ce mouvement d'action-réaction lors de notre étude. Dans notre chapitre sur la problématique, nous avons schématisé cette interdépendance que nous avons qualifiée de mouvement d'émergence et de convergence (figure 1.2 – page 31). Cette schématisation cherche à rendre explicite l'oscillation continue qui caractérise l'ensemble des tensions paradoxales associées au DCA: l'émergence d'initiatives (flèches vers l'extérieur) qui sortent du cadre (boîte pointillée) et la convergence vers un but commun (flèches vers l'intérieur). Yalenios (2018) décrit ce mouvement comme une dynamique d'extension et de recentrage. L'extension fait référence au dépassement d'un périmètre, à l'exercice élargi d'une activité, tandis que le recentrage vise le retour à un certain périmètre d'activité. Le recentrage peut être activé par un constat de dispersion et peut contribuer à redéfinir l'activité.

Le DCA vise la contribution des acteurs de tous les niveaux de l'organisation. Nous avons observé que la promotion d'une plus grande autonomie ou liberté d'action atteint l'objectif de générer plus d'initiatives. Cela a pour conséquence, d'une part, d'élargir le spectre des stratégies et des solutions opérationnelles potentielles. D'autre part, cette multiplication d'initiatives, créée par un plus grand sentiment de responsabilisation, requiert des actions managériales pour réunir les idées (alignement) et les personnes (ralliement) vers un but commun.

La discussion qui suit sur le mouvement d'émergence et de convergence comprend, dans un premier temps, une analyse comparative entre le modèle de construction sociale de la cohésion stratégique proposé par Lusiani et Langley (2019) et notre modèle sur le développement de la capacité d'agir. Dans un deuxième temps, nous examinons notre modèle sous l'angle macro du principe des opposés.

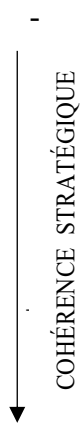
Mise en relation des modèles de construction sociale de la cohésion stratégique et de conciliation des tensions liées au DCA

Dans le but d'enrichir notre réflexion, nous avons examiné les récents travaux de Lusiani et Langley (2019) sur la cohésion stratégique. L'analyse de leur modèle de construction sociale de la cohésion stratégique a alimenté quelques questionnements et a contribué à consolider l'argumentaire par rapport à notre modèle. Nous poursuivons donc la discussion par l'analyse comparative des deux modèles.

Premièrement, le modèle du processus de la construction sociale de la cohérence stratégique⁸⁶ de Lusiani et Langley (2019) présente un point de convergence important avec notre modèle portant sur la DCA. Les deux modèles mettent en lumière le mouvement d'émergence d'idées et la convergence de celles-ci vers un but commun. En effet, notre étude permet de constater que le DCA entraîne l'émergence d'initiatives (effet souhaité) ainsi qu'un risque de dispersion résultant de la multiplication d'initiatives individuelles (effet non souhaité). Pour atténuer ce risque, des actions doivent être prises pour canaliser les idées vers un but commun. De manière similaire, Lusiani et Langley (2019) décrivent la construction de la cohérence stratégique à travers les activités nécessaires à une compréhension commune de la direction à prendre. Ces chercheuses se concentrent sur la construction du sens explicitant les activités qui facilitent le passage d'un sens local, à un sens négocié puis socialisé (tableau 5.3).

⁸⁶ *Process model of the social construction of strategic coherence* (Lusiani et Langley, 2019).

Tableau 5.3
Processus de construction sociale de la cohérence stratégique

Alimenter - Initiatives	→	Sens localisé	
Façonner - Interprétation - Structure	→	Sens négocié	
Entrelacer - Connexion horizontale - Connexion verticale	→	Sens socialisé	

Source : Traduit et adapté de Lusiani et Langley (2019, p.6 et p.17)⁸⁷

Deuxièmement, dans leur modèle, Lusiani et Langley (2019) regroupent les activités qui encouragent l'initiative sous la pratique « Alimenter » (*Fueling*⁸⁸). Ces chercheuses ont noté que ces activités alimentent un flot d'idées disparates et indépendantes les unes des autres et que le sens qu'elles portent demeure localisé. La pratique alimenter semble avoir des objectifs similaires à l'axe responsabilisation de notre modèle de tensions paradoxales liées au DCA. En effet, la pratique alimenter et l'axe responsabilisation visent à ce que tous les acteurs de l'organisation soient en mesure de générer des nouvelles idées.

La mise en relations du modèle de la cohérence stratégique (Lusiani et Langley, 2019) et de notre modèle de DCA fait ressortir deux enjeux importants liés au regroupement d'actions associé à la responsabilisation : un risque d'éparpillement (idées disparates) et un manque de globalité (idées indépendantes). L'extrait suivant soulève d'ailleurs des préoccupations par rapport à ces enjeux :

⁸⁷ Tiré de la fusion de deux figures : *Data structure activities and practices involved in constructing strategic coherence* (p.6) et *Process model of the social construction of strategic coherence* (p.13).

⁸⁸ *All activities of individuals and groups, who spontaneously engage in new activities or ideas.* (Lusiani et Langley, 2019, p.6).

Le travail se fait plus avec un entonnoir inversé : On met tout le monde à niveau au meeting et après ça les idées partent dans tous les sens et là l'entonnoir s'élargit et là il faut se revoir un mois après pour ramener ça [...] Je pense que dans certains cas c'est bon d'ouvrir l'entonnoir. Je ne dis pas que ce n'est pas bon, mais pas tout le temps. (E18)

Le modèle de Lusiani et Langley (2019) met en lumière que des idées ou des projets locaux peuvent avoir une portée limitée. Le sens de ces derniers s'avère localisé, c'est-à-dire qu'ils répondent à une réalité locale sans considérer les interactions avec le reste de l'organisation. La pratique alimenter (Lusiani et Langley, 2019) appuie ainsi l'idée que la responsabilisation cherche à faire émerger de nouvelles idées, mais augmente le risque de dispersion et d'individualisme dans le sens d'une pensée dite « locale ». D'où le besoin d'autres actions pour favoriser l'alignement des idées et des processus ainsi que le ralliement des personnes.

Troisièmement, tout comme nous avons divisé l'axe alignement en deux sous-groupes qui ont des sous-objectifs différents soient : d'assurer le maintien des frontières (cadre) et d'assurer la réactivité, le modèle de Lusiani et Langley (2019) suggère que la construction de la cohérence stratégique est façonnée en interprétant et en structurant. La pratique de « Façonner » (*Shaping*) favorise la connexion entre les idées émergentes et le plan stratégique. Il s'agit pour Lusiani et Langley (2019) d'une cohésion stratégique provisoire entre les actions prévues et le cadre organisationnel. Aussi, l'activité d'interpréter cherche à combiner les connaissances du terrain et les connaissances du plan stratégique (système de gestion) dans le but de développer une compréhension réciproque entre les acteurs terrain et la haute direction. L'objectif d'atteindre une compréhension réciproque par l'interprétation rejoint celui des actions de *traduire* et d'*adapter* regroupées sous l'axe alignement de notre modèle. L'action de *traduire* souligne l'importance de favoriser la compréhension, de donner un sens. Elle dépasse ainsi la transmission d'informations et vise une compréhension mutuelle des messages de manière ascendante et descendante afin d'assurer la cohésion ou l'alignement vertical. Par ailleurs, dans un contexte où des actions sont posées pour

généraliser de nouvelles idées, la compréhension réciproque nécessite d'*adapter* certaines attentes de part et d'autre. Quant à l'activité de structurer, elle est empiriquement définie par Lusiani et Langley (2019) comme la réorganisation des concepts dans des catégories de sens pré-établies et offrant la possibilité d'en être imputables⁸⁹. Le narratif des acteurs du terrain est ainsi catégorisé de manière structurée. La notion de structurer présente des similarités avec les actions de l'axe alignement qui agissent comme gardiennes des frontières (*baliser, focaliser, suivre*). Les activités d'interprétation et de structure incitent ainsi la mise en relations des idées et résultent en un sens négocié.

Quatrièmement, pour atteindre un sens socialisé, le modèle de construction de la cohésion stratégique indique une dernière activité soit « Entrelacer » (*Entwining*). Cette activité vise à minimiser le cloisonnement grâce à la connexion horizontale et à rapprocher les projets soumis par les acteurs du terrain et les priorités de la haute direction par la connexion verticale. En entrelaçant les projets émanant de différents secteurs, il est possible de découvrir les inefficiences et de saisir les opportunités de synergies (Lusiani et Langley, 2019). La connexion horizontale est semblable à l'idée de la cohérence transversale qui s'opérationnalise par l'action d'*arrimer* dans notre modèle. L'action d'*arrimer* incite la prise de conscience de l'impact qu'a une initiative d'un secteur sur les autres. Sur le plan de la connexion verticale, celle-ci semble équivalente à l'action de *traduire* qui met l'accent sur la cohérence verticale en agissant comme pont bidirectionnel entre les enjeux stratégiques et la réalité opérationnelle.

Le modèle de la construction sociale de la cohésion stratégique (Lusiani et Langley, 2019) n'expose pas explicitement les enjeux liés à la conciliation des intérêts individuels et collectifs que nous formulons à travers l'axe du ralliement. Toutefois, dans leur présentation du modèle, les autrices expliquent que les acteurs sentent que leurs initiatives sont reconnues lorsqu'elles sont intégrées à la stratégie globale. La

⁸⁹ *We empirically defined structuring as the rearrangement of concepts into pre-established and accountable classes of meaning.* (Traduction libre, Lusiani et Langley, 2019, p.11).

reconnaissance aurait ainsi une fonction symbolique au sein du processus de construction de la cohérence stratégique. L’entrelacement est associé à la coordination de projets et aussi à la connexion des personnes. En effet, cette pratique inclut l’importance de gérer les conflits et d’éviter la « déconnexion » entre les gens (Lusiani et Langley, 2019).

Tout compte fait, la mise en relation de notre modèle sur le développement de la capacité d’agir et avec celui de Luisiani et Langley (2019) sur la construction sociale de la cohésion stratégique nous a permis d’approfondir nos réflexions (tableau 5.4).

Tableau 5.4

Idées convergentes entre le modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA et le modèle de construction sociale de la cohésion stratégique

Axes et actions liés à la conciliation des tensions paradoxales du DCA	<i>Idées convergentes</i>	Pratiques et activités liées à la construction de la cohérence stratégique
Responsabilisation	<i>Favoriser l'émergence d'idées</i>	Alimenter
Alignement	<i>Mettre en relations les idées et le cadre</i>	Façonner
Traduire, Adapter Baliser, Focaliser, Suivre		Interpréter Structurer
Alignement/ Ralliement	<i>Connecter</i>	Entrelacer
Arrimer		Connexion horizontale
Traduire		Connexion verticale
Reconnaître-Connecter		

Source : Inspirée de Lusini et Langley (2019) et Girard (2021)

Cette analyse nous a menée à examiner chacun des axes et à renforcer certains constats. Pour l’axe alignement, le parallèle avec la pratique de façonner du modèle de Lusiani et Langley (2019), vient appuyer le constat établi précédemment quant à la division de l’axe alignement en deux sous-groupes; les gardiennes des frontières maintiennent la structure, alors que les gardiennes de la réactivité facilitent l’interprétation. Concernant l’axe responsabilisation, en la confrontant à la pratique « alimenter », nous avons pu consolider les enjeux de dispersion et d’individualisme reliés à la promotion

d'initiatives. Quant à l'axe ralliement, nous avons observé que l'importance de travailler sur les relations entre le « je » et le « nous » est implicite dans les explications de Lusiani et Langley (2019), mais timidement représentée dans leur modèle. Cette observation est cohérente avec celles que nous avons faites sur le terrain. En effet, les tensions entre l'individuel et le collectif se sont reflétées par la difficulté d'encourager simultanément l'unicité et l'importance de la contribution au collectif. Ces pôles sont souvent gérés en alternance plutôt que simultanément; un de ces deux éléments a tendance à rester dans l'angle mort. En ce sens, il n'est donc pas étonnant de constater que le ralliement soit sous-représenté. De plus, selon une étude conceptuelle de Niess et Duhamel (2018) sur l'émergence d'initiatives, le fait que les initiatives individuelles doivent être intégrées sur le plan collectif est un aspect qui ressort rarement dans la littérature actuelle.

Finalement, d'une perspective plus globale, la mise en relation des deux modèles met en lumière le mouvement d'extension ou d'émergence nécessaire à la génération d'idées et le mouvement de convergence ou de recentrage requis pour éviter la dispersion et concentrer ces idées vers un but organisationnel commun. Ce mouvement met en exergue l'interdépendance des axes de notre modèle.

Application macro de l'unité des opposés

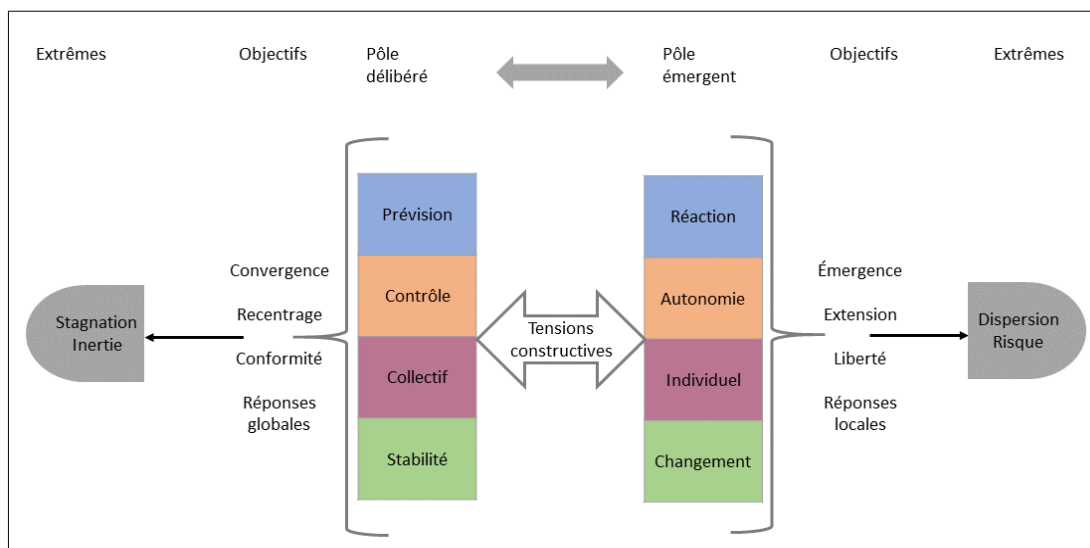
Le principe de l'unité des opposés constitue un principe méta-théorique qui permet d'expliquer l'interrelation ou l'interdépendance d'éléments opposés⁹⁰ (traduction libre, Schad *et al.*, 2016, p. 34). L'unité des opposés s'appuie sur un raisonnement similaire à celui de la théorie de la dualité (Evans, 1999; Farjoun, 2010). En appliquant la perspective méta-théorique du principe d'unité des opposés et en la jumelant à celle de la théorie de la dualité, la discussion qui suit propose une analyse macro de notre modèle.

⁹⁰ « *We propose unity of opposites as a meta-theoretical principle of paradox research dealing with the interrelatedness or interdependence of opposing elements.* » (Schad *et al.*, 2016, p.34).

L'analyse macro des quatre tensions paradoxales liées au DCA met en lumière le fait que chacune des tensions présente un pôle qui s'apparente à la perspective délibérée « où la situation de décision est de nature anticipée » et un pôle émergent qui se caractérise par sa nature plus imprévisible (Perret, 2003, p.260). La perspective délibérée réfère à une intention articulée avec un certain niveau de précision, des mécanismes de contrôle et un accord collectif, alors que la perspective émergente se caractérise par une absence d'intention préalable, de l'ouverture et de la réactivité (Mintzberg et Waters, 1985). Empiriquement, dans un contexte de DCA, les pôles prévision, contrôle, collectif et stabilité s'inscrivent dans une logique délibérée; une pensée planifiée et réfléchie. Ces pôles visent la convergence, le recentrage et la conformité; ils agissent comme gardiens d'une logique globale. À l'inverse, les pôles réaction, autonomie, individuel et changement supposent de penser et d'agir autrement. Ils favorisent ainsi l'émergence, l'extension, la liberté et supposent une réponse locale. Les pôles délibérés et les pôles émergents interagissent ainsi pour créer une tension constructive.

Cette tension entre les pôles délibérés et émergents assure l'unité des opposés. Elle maintient l'équilibre du mouvement d'émergence/convergence et rend par le fait même l'organisation moins vulnérable aux extrêmes. Un déséquilibre au-delà d'un seuil minimal vers les pôles délibérés pourrait entraîner l'inertie et la stagnation, tandis qu'un débalancement vers les pôles émergents pourrait provoquer un risque déraisonnable ou de la dispersion (figure 5.8).

Figure 5.8
Schématisation intégrative des axes



Source : Figure de l'auteure – Girard (2021)

Les axes du modèle de conciliation du DCA peuvent être interprétés comme un ensemble unifié sous la dualité délibéré/émergent. Notre discussion portant sur les relations entre les tensions paradoxales appuie l'argumentaire que tous les pôles ont un apport important et doivent être considérés en simultanéité. Négliger un pôle risquerait de créer un déséquilibre qui rend l'organisation vulnérable aux effets non souhaités des extrêmes (seuil minimal). La tension constructive entre le délibéré et l'émergent se caractérise par un mouvement constant d'aller-retour entre les pôles qui fait en sorte qu'ils s'influencent mutuellement. Cette itération s'actualise autant au sein des axes qu'entre les axes. Nos constats des précédentes sous-sections nous amènent à illustrer que la tension constructive entre le pôle délibéré et le pôle émergent correspond à une dualité au sens donné par l'approche de conscientisation des dualités de Sutherland et Smith (2011).

Cette analyse basée sur le principe d'unité des opposés ainsi que sur la description des liens entre les axes fondée sur le principe d'holisme nous amène à émettre la proposition suivante :

Proposition 3 : Les tensions paradoxales liées au DCA sont interdépendantes les unes des autres.

Le développement de la capacité d’agir impliquerait une liberté d’action qui diminue la prévisibilité du processus de changement sous-jacent au renouveau continu. Pour être constructive, cette liberté d’action doit être circonscrite à l’intérieur de frontières prédéterminées afin d’atteindre un but commun. Les participants de notre étude évoluent dans des organisations qui tentent de concilier un processus de changement flexible pour atteindre un but prédéterminé⁹¹. Il semble que le développement de la capacité d’agir suit une logique téléologique dans le sens que lui donnent Van de Ven et Poole (1995). C’est-à-dire que la trajectoire du changement n’est pas prescrite; le mouvement de changement est plutôt guidé par une raison d’être ou un objectif général. Cette perspective reflète la nécessité des pôles prévision, contrôle, collectif et stabilité (délibérés) pour guider le mouvement de changement et l’importance des pôles réaction, autonomie, individuel, changement (émergents) pour laisser émerger une trajectoire de changement. En appliquant la perspective téléologique proposée par Van de Ven et Poole (1995) à notre modèle de conciliation des tensions liées au DCA, nous constatons que celui-ci pourrait potentiellement soutenir la compréhension d’autres phénomènes qui s’inspirent d’une logique téléologique.

En définitive, la réflexion plus macro par rapport à notre modèle, nous incite à considérer qu’une approche paradoxale permet de jumeler les forces du changement délibéré et celles du changement émergent. En effet, plutôt que de les placer en opposition, il est possible de positionner ces types de changements comme des pôles en interaction. Cette perspective mise sur une tension constructive pour concilier des visions du changement généralement comprises comme contradictoires.

⁹¹ Le but ultime vise un positionnement précis et distinctif sur le marché. Celui se transpose notamment en objectifs de croissance, de reconnaissance du professionnalisme ou de satisfaction élevée de la clientèle.

5.2.3. Conclusion sur la gestion paradoxale

En conclusion, la présente étude s'intéresse à la question de la gestion paradoxale, partant d'une perspective micro. En s'enracinant dans le vécu quotidien des gestionnaires, elle identifie des ensembles d'actions que ces derniers mobilisent pour composer avec les tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir, ce qui constitue à notre avis, la principale contribution managériale de cette thèse.

La mise en relation du modèle découlant de notre étude avec d'autres modèles nous a permis (1) d'approfondir la compréhension du modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA (ex. division des actions de l'axe alignement en deux sous-groupes); (2) de clarifier notre argumentaire et (3) d'établir des liens macro (changement délibéré et émergent).

Considérant que les tensions paradoxales sont courantes dans plusieurs organisations, nous croyons que le modèle issu de notre étude sur le terrain fournit une perspective concrète pour les gestionnaires qui sont confrontés à des attentes en apparence contradiction. En apportant une compréhension quant aux façons avec lesquelles les gestionnaires composent avec les tensions paradoxales liées au DCA, nous contribuons ainsi à la grande question : Comment gérer des tensions paradoxales? Notre modèle apporte une réponse en décrivant des ensembles d'actions (axes) qui favorisent l'équilibre entre des tensions paradoxales et en intégrant des actions managériales adaptées au vécu quotidien des gestionnaires dans le contexte du DCA.

5.3. TENSION PARADOXALE LIÉE À LA MTE

Comme nous l'avons mentionné au chapitre explicitant le récit méthodologique (troisième chapitre), l'exercice de théorisation génère des tensions avec lesquelles le chercheur doit composer. En nous basant sur notre propre vécu et sur l'approche de conscientisation des dualités de Graetz et Smith (2008), nous proposons d'approfondir

dans la présente sous-section la réflexion amorcée par Garreau (2015) sur la dualité rigueur/créativité.

La MTE provient du souhait d'articuler la systématisation de la collecte et l'analyse de données en permettant l'interprétation de réalités sociales (Suddaby, 2006). Cette approche méthodologique vise la théorisation par une « alchimie particulière » qui propose des procédures détaillées jumelées à « quelque chose d'artistique dans la manière globale de procéder » (Paillé, 2010, p.61). En offrant la possibilité de générer des théories qui répondent aux exigences de légitimité scientifique et d'innovation, l'approche de la MTE met en exergue la dualité entre la rigueur et la créativité (Garreau, 2015).

La rigueur est traditionnellement considérée comme étant en opposition à la créativité et à l'imagination. (Donaldson, Qiu et Luo, 2013; Garreau, 2015). Elle peut être définie comme un ensemble d'éléments constituant d'un raisonnement logique (Donaldson *et al.*, 2013). La créativité est considérée comme un intrant du processus de théorisation (Langley, 1999). Elle s'exprime à travers les interprétations du chercheur ainsi que par sa façon d'appliquer les procédures proposées par la MTE (Garreau, 2015). Les processus associés à la créativité seraient davantage négligés comparativement à ceux associés à la rigueur méthodologique (Garreau, 2015). Fendt et Sachs, (2008) soutiennent que la volonté de respecter scrupuleusement la rigueur méthodologique entraînerait une perte des points de vue novateurs. Dans le même ordre d'idée, Suddaby (2006) dénonce un manque d'efforts d'interprétation aux dépens de « l'accent névrotique sur le codage »⁹². De même, Mintzberg (2005) émet l'idée que l'obsession pour la rigueur peut entraver le développement scientifique.

⁹² « ...a neurotic overemphasis on coding » (traduction libre, Suddaby, 2006, p.368).

Pour Locke (2001), l'approche de la MTE célèbre l'activité scientifique associée à la théorisation ainsi que la créativité individuelle du chercheur⁹³ (traduction libre, p.130). Similairement, Noël (2011) avance que les réponses aux questions de recherches qualitatives demandent de la créativité. Même les pères fondateurs de la MTE insistent sur l'importance de la créativité : « Nos suggestions de systématisation ne devraient freiner la créativité pour produire de la théorie; à la différence des procédures de vérification, elles devraient l'encourager » (Glaser et Strauss, 2010, p.92). La place de la créativité semble ainsi reconnue dans le discours en recherche qualitative, mais elle est rarement explicitée dans la méthodologie des études empiriques.

Il semble que la description conventionnelle du cadre opératoire (stratégies de collecte de données et détails sur la composition de l'échantillon) laisse peu de place au récit méthodologique qui permet au lecteur de comprendre comment l'analyse s'est développée. Tout comme Suddaby (2006), nous avons remarqué un écart entre les écrits théoriques sur la MTE et les récits empiriques davantage collés au vécu du chercheur. Comme le mentionne Garreau (2015, p.216) : «... ce n'est qu'en pratiquant la MTE que la tension entre créativité et rigueur méthodologique s'expérimente. ».

Dans le contexte de la présente étude, nous avons tenté de détailler et de personnaliser le récit méthodologique et ce faisant nous avons répertorié des stratégies qui ont soutenu notre pensée créative soient : l'écriture, la schématisation et la verbalisation. Garreau (2015) affirme que : « l'écriture de mémos est au cœur du processus créatif ». Il évoque que la rédaction de mémos est cependant soumise à une « injonction paradoxale : capter la spontanéité et communiquer des idées articulées » (p.220). D'une part, cette injonction nous apparaît comme une exigence à laquelle Garreau (2015) s'est personnellement obligé. D'autre part, notre expérience dans le contexte de la présente étude nous laisse croire que la résolution paradoxale de la tension entre la rigueur et la créativité ne repose pas uniquement sur l'exercice de rédaction de mémos.

⁹³ « ...the grounded theory approach celebrates the theory generating dimension of scientific activity, and especially the creativity on individual researchers. » (Locke, 2001, p.130).

Comme nous l'avons spécifié au chapitre III portant sur le cadre opératoire, l'écriture ne se limite pas à la rédaction de mémos; d'autres exercices d'écriture tels que la correspondance et le journal de bord peuvent être complémentaires. À titre d'exemple, dans le contexte de notre thèse, nous avons utilisé le journal de bord pour les idées spontanées et la rédaction de mémos pour soutenir l'articulation de celles-ci. De plus, la schématisation et la verbalisation constituent aussi des moyens de composer avec la tension entre la rigueur et la créativité.

Garreau (2015) présente la rigueur méthodologique et la créativité comme nécessaires à l'exercice de théorisation, mais il perçoit la tension entre ces deux nécessités comme un obstacle à l'élaboration d'une théorie. Le raisonnement de Garreau (2015) évoque un dilemme par rapport à l'orientation de la collecte de données, celui entre les besoins d'innovation et ceux de légitimité. Il propose de répondre à ces besoins en alternance. Il suggère donc de « rendre asynchrones les processus visant la créativité et ceux visant la rigueur méthodologique » (p.211). En ce sens, la réponse à la tension entre la rigueur et la créativité serait la séparation temporelle, une réponse générique aux paradoxes incluse dans les travaux de Poole et Van de Ven (1989)⁹⁴.

Lors de notre démarche circulaire de collecte et d'analyse de données, nous n'avons pas senti que nous devions temporairement mettre en veilleuse notre créativité ou notre rigueur. La résolution paradoxale, qui propose des ajustements constants entre des forces opposées pour leur offrir une attention simultanée, reflète davantage ce que nous avons vécu. Plutôt que de séparer ou de polariser, nous sommes d'avis que la tension entre la créativité et la rigueur devrait soutenir l'exercice de théorisation en encourageant à la fois la légitimité scientifique et l'aspect innovant d'une théorie. La tension entre des forces opposées évite que le chercheur bascule vers un extrême (Perret et Josserand, 2003). Dans un contexte de MTE, l'extrême pourrait se transposer en une application mécanique rigide qui affecterait négativement les résultats (Langley, 1999).

⁹⁴ Explicités à la section 5.3.1 du présent chapitre.

L'approche de conscientisation des dualités (Graetz et Smith, 2008) que nous avons utilisée pour analyser les tensions paradoxales vécues par les gestionnaires, offre un éclairage intéressant pour explorer la dualité rigueur/créativité qui caractérise l'exercice de théorisation. Selon cette approche, la simultanéité est fondamentale au maintien d'une tension constructive. La simultanéité ferait en sorte que les pôles s'alimentent l'un et l'autre (relation bidirectionnelle). Selon notre expérience personnelle, cette résonnance enrichit la réflexion du chercheur. Ainsi, pour tirer avantage d'une dualité, nous croyons qu'il est préférable de valoriser sa nature interactive. En ce sens, nous ne préconisons pas la séparation temporelle comme une stratégie pour composer avec la tension paradoxale entre la rigueur et la créativité dans un contexte de théorisation enracinée. L'approche de la conscientisation des dualités suggère plutôt une meilleure compréhension des avantages de l'interaction entre les pôles d'une dualité comme stratégie pour composer avec les tensions liées à des forces opposées (Graetz et Smith, 2008). Cette approche nous semble cohérente avec les objectifs de la MTE qui cherchent à concilier le meilleur de deux mondes : celui du souci du contexte et des données émergentes de Barney Glaser et celui de la systématisation du codage de Anselm Strauss (Fendt et Sachs, 2008).

Nous nous attardons à l'importance de la considération simultanée de la rigueur et la créativité, car nous croyons fermement que cette tension constructive est centrale à l'exercice de théorisation. Outre l'approche de conscientisation des dualités (Graetz et Smith, 2008), le principe d'unité des opposés (Schad *et al.*, 2016) valorise aussi l'interaction entre des forces opposées. Tout comme nous l'avons fait précédemment pour expliquer la réalité des gestionnaires qui doivent composer avec les tensions paradoxales liées au DCA, nous proposons ici d'appliquer le principe de l'unité des opposés à notre vécu de chercheuse.

En reprenant la schématisation intégrative des axes (figure 5.8), nous constatons que la rigueur se situe du côté du pôle délibéré qui permet le recentrage et la conformité. Quant au pôle de la créativité, il adhère à la description que nous avons faite du pôle

émergent qui comprend des finalités d'extension et de liberté. Tout au long de notre démarche de collecte et d'analyse de données, le pôle de la créativité nous a placée dans une dynamique d'extension, alors que le pôle de la rigueur animait un mouvement de recentrage. L'application de l'approche de conscientisation des dualités (Graetz et Smith, 2008) et du principe de l'unité des opposés (Schad *et al.*, 2016) ainsi que notre expérience sur le terrain nous portent à croire que la tension constructive entre la rigueur et la créativité pourrait être explorée davantage dans le contexte d'une recherche portant sur la théorisation enracinée.

Ces pistes de réflexions préliminaires, bien qu'elles soient limitées à un vécu unique, répondent à l'appel lancé par Donaldson *et al.*, (2013) quant à la poursuite de la discussion sur la place de la rigueur et de la créativité en recherche. Cette analyse réflexive nous incite à proposer de futures recherches pour explorer les stratégies utilisées par les chercheurs qui effectuent un exercice de théorisation enracinée pour composer avec la tension paradoxale entre la rigueur et la créativité.

En somme, la réalité de la recherche qualitative présente un tourbillon de forces opposées. Il semble que la rigueur méthodologique et la créativité s'inscrivent dans cette réalité d'apparentes contradictions ou de tensions paradoxales. Tout comme Fendt et Sachs (2008) le font ressortir dans le récit de leur vécu personnel, nous sommes d'avis que l'approche systématique de la MTE offre un précieux soutien pour l'analyse et l'organisation des données lorsqu'elle est appliquée avec créativité et courage.

5.4. LIMITES DE LA RECHERCHE

L'identification des limites potentielles de la recherche nous apparaît pertinente dans la perspective de maintenir un doute sain dans notre esprit de chercheur et à mettre en garde le lecteur sur certaines réserves à considérer. Notre choix méthodologique d'une approche de théorisation enracinée nous amène à évoquer deux limites auxquelles notre recherche peut être assujettie : la transférabilité d'une théorie substantive et

l'application mécanique des procédures associées à la MTE. Parallèlement, le caractère individuel propre au contexte d'une recherche doctorale exige la mise en place de précautions supplémentaires qui sont explicitées à la fin de la présente sous-section.

La rigueur de la MTE est fondée sur le respect des données, ce qui fait en sorte que la théorie qui en émerge est adaptée à la réalité étudiée (Dionne, 2009). Considérant que la MTE se concentre sur les perceptions des acteurs touchés par le phénomène étudié, l'expérience vécue est liée à un environnement spécifique, ce qui limite les possibilités d'extrapolation à d'autres contextes (Puolakka *et al.*, 2013). Il nous semble donc important de rappeler que notre étude cible des personnes qui travaillent au sein d'organisations qui présentent une volonté de développer la responsabilisation de leurs employés. Les situations répertoriées dans notre étude sont issues d'un contexte qui pourrait être qualifié de favorable au DCA. En ce sens, le potentiel de transférabilité est inhérent au qualificatif substantif de notre théorie. Il peut ainsi être difficile de convertir une théorie substantive située dans un contexte à une théorie générale (Langley, 1999).

De même, notre question de recherche a une visée compréhensive c'est-à-dire que nous cherchons à comprendre comment les gestionnaires composent avec le phénomène du DCA et avec les tensions inhérentes à celui-ci. Nous n'avons donc pas une perspective critique. Si cela avait été le cas, notre collecte de données aurait été orientée de manière différente soit vers des personnes qui adoptent une vision plus défensive par rapport aux situations responsabilisantes. L'échantillonnage théorique aurait ainsi mené vers des situations contrastantes en interviewant, par exemple, des personnes qui auraient quitté l'organisation en raison d'un désaccord en lien avec les orientations visant la responsabilisation des employés.

Outre cette limite de transférabilité qui s'applique à plusieurs approches qui tiennent compte du contexte, la fragmentation des données et l'application mécanique des procédures d'analyse représentent des risques qui préoccupent spécifiquement les

chercheurs qui s'intéressent à la MTE. L'application mécanique des procédures spécifiques à la MTE peut devenir un piège qui réduit l'analyse à une série d'opérations linéaires (Blais et Martineau, 2006). De même, l'exercice de codage peut entraîner la fragmentation des données. Celle-ci risque d'éloigner les données de leur contexte, alors que la valeur de la MTE est d'enraciner la théorie dans son contexte en tenant compte du vécu des acteurs qui vivent la situation étudiée (Locke, 2001). La réduction des données doit demeurer au service d'une compréhension globale (Dionne, 2009; Locke, 2001). Les principes qui guident la MTE devraient mener à une intégration des données plutôt qu'à leurs fragmentations (Paillé et Muchielli, 2016).

Certaines précautions ont ainsi été prises pour éviter que l'accent sur les procédures ou sur la fragmentation fasse ombre à la compréhension des perceptions des gestionnaires sur le terrain. Les moments d'observation, les entrevues et les conversations informelles ont notamment été utiles pour recueillir l'avis des participants par rapport à nos interprétations. Leurs rétroactions ont permis d'ajuster et d'approfondir notre analyse et de maintenir l'enracinement aux données.

Finalement, le contexte de la thèse fait en sorte que le travail de collecte et d'analyse de données se réalise en l'absence de collègues sur le terrain, ce qui limite la possibilité de confronter nos compréhensions à celles d'autres chercheurs. La rédaction de mémos, la tenue d'un journal de bord, la validation de nos interprétations avec les acteurs du milieu en cours d'analyse constituent des moyens que nous avons mis en place pour atténuer nos biais personnels. Nous avons aussi établi un calendrier de rencontres mensuelles avec notre directrice de thèse dès le début des boucles de collecte et d'analyse de données. Ces rencontres nous ont offert un espace de discussion pour confronter nos analyses et enrichir notre compréhension. Ces discussions ont maintenu notre esprit ouvert à l'exploration de nouvelles pistes tout en assurant que nous ne nous égarions pas hors des frontières du phénomène étudié. De plus, nous avons instauré un groupe de codéveloppement avec des étudiants en recherches qualitatives. La formule des rencontres nous permettait de discuter de préoccupations liées à nos études

respectives. Des préoccupations quant à un besoin de recul face aux données ou quant à la liberté et la créativité du chercheur sont des sujets qui ont été abordés. À titre d'exemple, une discussion sur la période de « lune de miel » avec les organisations en début de parcours nous a permis, d'une part, de mieux saisir la valeur d'un certain attachement. D'autre part, l'échange entre pairs a fait ressortir l'importance de documenter nos ressentis de départ afin de diminuer l'effet d'ancrages persistants, mais non vérifiés. Ces derniers pourraient éloigner notre interprétation de celle de la réalité telle qu'elle est vécue par les gestionnaires impliqués.

5.5. RECHERCHES FUTURES

En discutant avec un professeur pour la traduction du modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA, nous avons abordé la distinction en anglais entre *further research* et *futur research*. Cet échange nous a permis de saisir une différence entre des pistes pour d'autres recherches dans le futur et des pistes d'approfondissement futures de notre étude. Trop souvent les études futures identifiées dans les articles empiriques sont très génériques et donnent l'impression que toute personne ayant lu l'article pourrait écrire une liste de futures recherches (autres milieux, aspect longitudinal), alors que selon notre compréhension, les « *further researchs* » sont davantage personnalisées et permettent d'identifier des pistes pour approfondir la poursuite de l'étude initiale. Dans cette section nous tentons donc de placer l'accent sur les pistes de recherches « plus poussées » faisant suite à la présente étude.

La suite qui nous semble la plus évidente est celle de tester notre modèle et les propositions qui en découlent. Une approche plus déductive permettrait, entre autres, de valider que les actions répertoriées pour chacun des axes favorisent la conciliation des dualités inhérentes au DCA. La validation de l'applicabilité du modèle pourrait aussi mener à la hiérarchisation des actions au sein d'un axe et à infirmer ou à confirmer la gradation du risque au sein de l'axe de responsabilisation.

Dans une perspective de transférabilité du modèle, il serait pertinent de vérifier son applicabilité au sein d'organisations qui ne positionnent pas la responsabilisation comme une orientation stratégique. Cela permettrait d'évaluer si des gestionnaires peuvent encourager le développement de la capacité d'agir de leurs employés dans des milieux où cette intention n'est pas explicite.

D'une perspective plus théorique, l'analyse macro de notre modèle basée sur le principe de l'unité des opposés (Schad *et al.*, 2016) nous a menée à amorcer la réflexion quant à la mise en relation des changements délibérés et émergents. Un travail conceptuel approfondi pourrait permettre d'inscrire nos travaux initiaux à la conversation en changement organisationnel.

Finalement, le construit de la créativité a attiré notre attention à plus d'une reprise. Premièrement, comme partie intégrante du processus de théorisation et deuxièmement, comme capacité alimentant la capacité à changer.

Notre expérience de chercheuse-doctorante nous a effectivement amenée à réfléchir à la place de la créativité en recherche. Nous nous questionnons plus spécifiquement sur la contribution des tensions entre la rigueur et la créativité au processus de théorisation. Contrairement à Garreau (2015) qui considère la tension entre la rigueur et la créativité comme un obstacle à l'exercice de théorisation, nous percevons plutôt celle-ci comme étant une tension constructive. Cette divergence de perceptions mériterait d'aller à la rencontre de chercheurs pour mieux comprendre l'apport de la dualité rigueur/créativité à l'exercice de théorisation. De plus, il serait intéressant de répertorier les stratégies utilisées par les chercheurs pour composer avec ces tensions. Les stratégies d'écriture (mémos, journal de bord, correspondance), de schématisation et de verbalisation évoquées au chapitre III pourraient être documentées davantage.

Le deuxième aspect qui attire notre attention par rapport au grand thème de la créativité se rapporte à la « capacité de créer ». Les travaux de Passmore et Woodman (2017) sur

le futur de la pratique et de la recherche en développement et en changement organisationnel soulignent la place à donner à la capacité à créer sous le grand parapluie de la capacité à changer. Ces auteurs considèrent que le construit de la créativité n'est pas suffisamment intégré à la compréhension du changement. Ils préconisent que la créativité soit davantage répandue dans les organisations et que son application ne se limite pas qu'aux unités de recherche et développement. En ce sens, Passmore et Woodman (2017) souhaitent que des recherches supplémentaires viennent documenter la construction de la capacité de créer au sein des organisations. Nous sommes d'avis que des parallèles pourraient être établis entre le DCA et le « développement de la capacité à créer » - le DCC. Notre modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA pourrait alimenter la recherche concernant le DCC. En somme, dans une perspective axée sur le *changer* plutôt que le *changement* (Rondeau et Lemieux, 2018), le DCA et le DCC méritent une attention soutenue particulièrement en cette ère de valorisation de l'innovation.

5.6. CONCLUSION

En cohérence avec les critères d'inclusion de notre recherche⁹⁵, les gestionnaires rencontrés évoluent dans des contextes qui se caractérisent par la valorisation de la réactivité, de l'autonomie, de l'interdépendance et par la quête de renouveau. Ces contextes semblent favorables au développement de la capacité d'agir. Toutefois, les tendances managériales actuelles influencent les gestionnaires et les poussent vers les extrémités des pôles les entraînant ainsi dans une logique de choix (approche soit/soit) plutôt que dans une perspective paradoxale. Pourtant, l'antinomie, bien qu'elle soit utile pour mettre de l'ordre et simplifier la compréhension, ne permet pas de cerner la

⁹⁵ (1) Une intention stratégique de maintenir un contexte de renouveau continu; (2) Une volonté organisationnelle de développer la responsabilisation des employés; (3) Une interdépendance entre différents départements/secteurs/unités d'affaires qui entraîne une nécessité de collaborer.

réalité organisationnelle. La logique paradoxale (approche et/et), plus complexe éviterait que certaines possibilités demeurent dans l'angle mort (Farjoun, 2010).

Par la réalité complexe des organisations contemporaines, il n'est pas étonnant que l'approche paradoxale soit un sujet omniprésent dans la littérature en management. Plusieurs chercheurs (Farjoun 2010; Hargrave et Van de Ven, 2017, Poole et Van de Ven, 1989; Smith et Lewis, 2011; Sutherland et Smith, 2011) se sont intéressés à celle-ci et ont fourni des réponses pour guider les gestionnaires dans leur rapport aux paradoxes. Ces guides demeurent cependant génériques et peu d'études ont cerné comment composer avec les tensions paradoxales de façon concrète.

Une première contribution de cette étude est de proposer une articulation conceptuelle du DCA qui pourra être utile pour de prochaines recherches. Les tendances actuelles portées sur les entreprises libérées et sur l'intrapreneuriat semblent entraîner une confusion sur le terrain tant sur le plan conceptuel que sur les attentes qu'elles suscitent. Les finalités de ces tendances entremêlent notamment des notions de pouvoir, d'autorité et de risque. Ainsi, la clarification de la finalité du DCA et la proposition d'une définition de ce construit nous apparaissent significatives tant sur le plan théorique que managérial.

Une deuxième contribution, et probablement la plus centrale, est de proposer une compréhension empirique des tensions paradoxales liées au DCA et la manière dont les gestionnaires composent avec celles-ci à travers l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution. Notre étude répertorie des actions managériales qui aident les gestionnaires à composer avec les tensions paradoxales, particulièrement celles liées au DCA. D'une part, nous avons décrit les tensions et la dualité qui les caractérisent. D'autre part, notre modèle révèle les relations entre ces tensions elles-mêmes.

Finalement, en élaborant une articulation empirique du changement organisationnel, nous contribuons à illustrer un potentiel pont entre le changement délibéré et le changement émergent.

CONCLUSION

Lorsqu'un nouveau courant de pensée fait son apparition en management, il a généralement tendance à placer la nouveauté en opposition avec la tradition. Cette habitude est maintenue par les auteurs et consultants qui préconisent la libéralisation des organisations (Carney et Getz, 2016; Getz, 2009 et 2012; Laloux, 2014). Ces derniers encouragent les organisations à polariser leurs actions managériales vers l'autonomie et à délaisser les activités associées directement et indirectement au contrôle. Comme nous l'avons souligné dans la description de la problématique, ces courants peuvent orienter les gestionnaires vers une logique dichotomique qui les poussent à faire des choix entre des tendances ou des forces qui sont placées en opposition. Or, plusieurs gestionnaires tentent de jongler avec les repères dits traditionnels et ceux plus à la mode afin de combiner le meilleur de deux mondes. Notre étude s'est intéressée à ces gestionnaires « jongleurs » qui travaillent dans un environnement qui présente une volonté organisationnelle de développer la responsabilisation des employés. Plus précisément, nous avons tenté de comprendre *« Comment les gestionnaires composent avec les tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir ? »*.

En s'appuyant sur la méthodologie de la théorisation enracinée, nous nous sommes basée sur le vécu des gestionnaires aux prises avec ces tensions pour hisser les connaissances empiriques du quotidien à un niveau conceptuel (Puolakka *et al.*, 2013). Ce travail nous amène à proposer trois pistes pour répondre à notre question de recherche.

En premier lieu, les gestionnaires peuvent composer avec les tensions paradoxales liées au DCA en prenant conscience de leur existence et de leur valeur. Cette première étape rejoint, d'une part, l'approche de conscientisation des dualités conceptualisée par Graetz et Smith, (2008). D'autre part, lors de la présentation du notre modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA à différents groupes de

gestionnaires (rencontres de validation), nous avons été témoin de cette prise de conscience des gestionnaires; une sorte de déclic qui leur permettait de rendre explicites des tensions bien présentes, mais qui demeuraient dans leur inconscient. L'identification de tensions paradoxales spécifiquement liées au DCA (prévision/réaction, contrôle/autonomie, collectif/individuel et stabilité/changement) a semblé alimenter la prise de conscience des gestionnaires et inspirer une bonification de leur pratique.

En second lieu, nos résultats suggèrent qu'il existe des patrons d'actions pour aider les gestionnaires à composer avec les tensions paradoxales liées au DCA. Les gestionnaires peuvent ainsi tenter de concilier des forces (pôles) placées en opposition par des actions concrètes qui soutiennent l'alignement, la responsabilisation, le ralliement et l'évolution.

En troisième lieu, notre démarche nous a menée à proposer une modélisation des interrelations entre les tensions paradoxales liées au DCA. Notre *modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA* rejoint la logique du modèle de l'équilibre dynamique et de la résolution paradoxale qui en découle (Smith et Lewis, 2011). Notre modèle appuie la notion de résolution paradoxale (Smith et Lewis, 2011) et l'approche de conscientisation des dualités (Sutherland et Smith, 2011) qui misent tous deux sur l'itération constante entre les pôles pour leur offrir une attention simultanée.

Les gestionnaires peuvent donc composer avec les tensions paradoxales liées au DCA en reconnaissant que l'énergie mise pour responsabiliser les employés et faire évoluer l'organisation (mouvement d'émergence) doit être balancée par un alignement clair et par le ralliement de l'unicité individuelle et de l'importance de celle-ci comme contribution à l'œuvre collective (mouvement de convergence). Les résultats de notre étude mettent ainsi en lumière l'interdépendance entre les axes d'actions qui permettent de composer avec les tensions paradoxales spécifiques au DCA. Autant les interactions

entre les axes que celles au sein de ceux-ci laissent croire que les tensions paradoxales liées au DCA sont constructives; elles maintiennent un mouvement tout en évitant les conséquences perverses de la polarisation (Evans, 1999). En effet, en étudiant les tensions liées au DCA, nous avons constaté que la tension entre les pôles et entre les axes maintient l'organisation en mouvement. L'intérêt ne réside donc pas dans un pôle plus qu'un autre, mais dans la tension paradoxale entre ceux-ci qui alimente le renouveau en continu. Plutôt que de vaciller d'un extrême à un autre, la gestion paradoxale préconise d'accepter les tensions et de mettre en place des stratégies créatives qui misent sur l'ensemble des forces (Grimand *et al.*, 2018).

Nous souhaitons ainsi que le modèle de conciliation des tensions paradoxales liées au DCA que nous proposons soit un exemple d'application concrète de la gestion paradoxale. En ce sens, nous aimerions contribuer à démystifier la gestion paradoxale qui peut être associée à une complexité loin du quotidien des gestionnaires. Comme le précise Morin (1990), la complexité est généralement associée à la notion de problème et non à une solution. La perception de complexité associée à la logique paradoxale peut lui conférer des traits inquiétants tels que l'ambiguïté et le désordre. Nous espérons que la perspective micro et les constats explicités dans la présente thèse modifient cette perception et encouragent plus de gestionnaires à appliquer une approche paradoxale pour composer avec leurs défis quotidiens.

En parallèle aux travaux qui ont mené à la modélisation de nos résultats, notre quête de comprendre le vécu des gestionnaires qui œuvrent au sein d'organisations qui valorisent la responsabilisation nous a menée à préciser différentes notions associées au grand thème de la responsabilisation. En proposant une définition pour le construit du développement de la capacité d'agir, nous clarifions sa finalité par rapport à celle du pouvoir d'agir ou de l'*empowerment* en plaçant l'accent sur la prise d'initiatives plutôt que sur le pouvoir. De même, en misant sur la liberté d'action et non sur la prise de risque, le DCA se différencie des courants de pensée qui cherchent à reproduire les caractéristiques de l'entrepreneuriat.

En conclusion, considérant que les organisations contemporaines sont confrontées à la gestion de tensions en apparente contradiction (Battistelli et Odoardi, 2018), nous sommes d'avis que la recherche en management doit soutenir l'émergence de repères managériaux adaptés à cette réalité. Nous avouons avoir été perplexe la première fois que notre directrice de thèse a qualifié notre étude de « micro ». Puis, à la lecture des écrits actuels qui demeurent majoritairement génériques et en nous rappelant nos motivations initiales de soutenir la pratique des gestionnaires, nous sommes d'avis que des études empiriques micro répondent à un besoin pratique et enrichissent la littérature portant sur la gestion des paradoxes.

Nous ne pouvons conclure cette thèse sans mentionner l'impact de la MTE sur notre première expérience en recherche. La théorisation enracinée dans un contexte réel est un exercice créatif qui exige un effort conscient pour maintenir l'équilibre entre la connexion avec le terrain et le travail réflexif du chercheur (Paillé et Mucchielli, 2016). Après avoir hésité à nous lancer dans l'aventure risquée de la théorisation, nous sentons aujourd'hui que notre rencontre avec cette approche méthodologique nous a donné le goût à la recherche. En assouvissant notre soif de comprendre et en conciliant rigueur et créativité, cette approche nous rend enthousiaste à l'idée d'adopter une posture de chercheuse.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adler, P. (1999). Building better bureaucraties, *Academy of management executive*, 13(4), 36-49.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A. et Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME, *Management decision*, 55(2), 271-293
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes, *Harvard business review*, 76(3), 98-105.
- Arteau, M. et Gaudreau, L. (2007). *Empowerment: désirs et défis – Récit d'une expérience d'insertion par le développement du pouvoir d'agir*, Québec : Le collectif québécois d'édition populaire.
- Avenier M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, In M.-L., Gavard-Perret, D., Gotteland, C., Haon, A., Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse*, (p.11-62). 2^e éd., France: Pearson.
- Ballarin, B. (2017). À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin, *Le journal de l'école de Paris du mangement*, 126, 38-44.
- Bansal, P. et Corley, K. (2011). From the editors: The coming of age for qualitative research: embracing the diversity of quality methods, *The academy of management journal*, 54 (2), 233-237.
- Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: Beyond systems to people, *Harvard business review*, mai-juin, 132-142.
- Bartunek, J.M. et Spreitzer, G.M. (2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in management – Empowerment in the late 20th century, *Journal of management inquiry*, 15 (3), 255-273.
- Battistelli, A et Odoardi, C. (2018). Entre changement et innovation- Les défis de la quatrième révolution industrielle In M. Lauzier et N. Lemieux (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations – Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. (p.27-52). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Birkinshaw, J. et Gibson, C. (2004). Building ambidezterity into an organization, *MIT Sloan Management review*, 45(4), 47-55.
- Birks, M., Chapman, Y. et Francis, K. (2008). Memoing in qualitative research – probing data and processes, *Journal of research in nursing*, 13(1), 68-75.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bollecker, G. et Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas, *Recherches en sciences de la gestion*, 2(113), 43-62.
- Brulhart, F., Grimand, A., Krohmer, C., Oiry, E. et Ragainé, A. (2018). Management des paradoxes : Compétence, performances et outils de gestion, *Revue française de gestion*, 270, 65-69.

- Bryant, A. et Charmaz, K. (2019). *The SAGE Handbook of current developments in grounded theory*, Londres : Sage publications.
- Byham, W. (1996). L'« empowerment », défense et illustration, *L'Expansion management review*, 80, 70-82.
- Carlos, J.P., Randolph, A. et Blanchard, K. (1997). *Comment réussir l'empowerment dans votre organisation ?* St-Hubert : Les éditions Un monde différent.
- Carney, B.M. et Getz, I. (2016). Liberté et cie – Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, (Trad. par O. Demange, 2^e éd.). Flammarion.
- Caty, M.-E. (2014). *Reflective practice and professional knowledge : A grounded theory study of speech-language pathologist working in head and neck cancer rehabilitation*, Thèse de doctorat, Western University, London, Ontario.
- Caty, M.-E. et Hébert, M. (2019). Cheminement et difficultés analytiques en méthodologie de la théorisation enracinée : expérience de deux doctorantes, *Approches inductives*, 6(1), 61-90.
- Chaize, J. (1996). Empowerment: les obstacles et les leviers, *L'Expansion management review*, 80, 78-82.
- Chamberland, M., Bourassa, B., et Le Bossé, Y. (2017). Bien-être, développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités et apprentissage tout au long de la vie, *Revue québécoise de psychologie*, 38(2), 65-79.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*, 2^e édition, Sage publications.
- Charmaz, K. Thornberg, R. et Keane, E. (2018). Evolving grounded theory and social justice inquiry, In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, *The sage handbook of qualitative research*, (p.411-443) 5e éd. Thousand Oaks; California. Sage publications.
- Choi, B.K., Moon, H.K., Nae E.Y. et Ko, W. (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: Cross-level effects of empowerment climate in work groups, *Journal of management and organizations*, 19(3), 279-296.
- Chun Tie, Y., Birks, M. et Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers, *SAGE Open medicine*, 7, 1-8.
- Clarke, A. (2005). *Situational Analysis : Grounded theory after the postmodern turn*, California : Sage publications.
- Clegg, S.R., Vieira de Cunha, J. et Cunha, M.P. (2002). Management paradoxes: A relational view, *Human relations*, 55(5), 483-503.
- Clot, Y. et Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manoeuvre, *Le travail humain*, 1(78), 31-52.
- Collerette, P. (1991). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cordery, C., Baskerville, R. et Porter, B. (2010). Control or collaboration? Constrasting accountability relationship in the primary health sector, *Accounting, auditing and accountability journal*, 23(6), 793-813.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Éditions du Seuil.
- Dahmani, A. (2011). La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment cas des managers tunisiens, *Revue de gestion des ressources humaines*, 3 (81), 57-76.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L. et Beaulieu, M.-D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: core concepts and theoretical frameworks, *Journal of interprofessional care*, 1, 116-131.

- D'Amour, D., Sicotte, C. et Lévy R. (1999). L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Santé*, 17, 68-94.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. et Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management, *Academy of management review*, 22(1), 20-47.
- Defélix, C. (2018). Derrière l'arbre de la « transformation », la forêt des innovations managériales, *The Conversation*, 30 août, Saisie le 4 septembre 2018, de <https://theconversation.com/derriere-larbre-de-la-transformation-la-foret-des-innovations-manageriales-102241>.
- Delassus, E. et Silva, F. (2016). Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité, *Management international*, 20(4), 59-74.
- Denning, S. (2015). Agile: it's time to put it to use to manage business complexity, *Strategy and leadership*, 43(5), 10-17.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization "agile", *Strategy and leadership*, 44(4), 10-17.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D. et Sandhawalia, B. (2010). The dynamics of collaboration in multipartner projects, *Project management journal*, 41(4), 59-78.
- Dionne, L. (2009). Analyser et comprendre le phénomène de la collaboration entre enseignants par la théorie enracinée : regard épistémologique et méthodologique, *Recherches qualitatives*, 28 (1), 76-105.
- Donaldson, L. Qiu, J. et Luo, N. (2013). For rigour in organizational management theory research, *Journal of management studies*, 50(1), 153-172.
- Drucker-Godard, C. Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétart, (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p.257-287). Paris: Dunod (1re éd. 1999).
- Dubois, C-A., Denis, J-L., Bilodeau, H., Champagne, F. et Valette, A. (2003) Imputabilité et défaillances des systèmes de contrôle : sortir de la quadrature du cercle, In Dubois, C-A. (2003). *Transformation des systèmes de soins de santé et pratiques d'imputabilité*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, Québec.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*, 2e éd., Paris : Vuibert.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: mechanisms for NGOs, *World development*, 31(5), 813-829.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: losing sight of organisational learning, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 34(1), 559-580.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- El Akremi, A., Igalens, J. et Vicens, C. (2004). Flexibilité organisationnelle: complexité et profusion conceptuelles, In Beaujolin-Bellet, R. (2004). *Flexibilité et performances*, 21-50.
- Endrissat, N. et von Arx, W. (2013). Leadership practices and context: two sides of the same coin, *Leadership*, 9(2), 278-304.
- Evans, P.A.L. (1999). HRM on the edge: A duality perspective, *Organization*, 6(2), 325-338.

- Everaere, C. (2001). L'autonomie dans le travail: portée et limites, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, 15-26.
- Fairhurst, G.T., Smith, W.K., Banghart, S.G., Lewis, M.W., Putnam, L.L., Raisch, S. et Schad, J. (2016) Diverging and converging : Integrative insights on a paradox meta-perspective, *Academy of management annals*, 10(1), 173-182.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism : Stability and change as a duality, *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
- Fendt, J. et Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research- user's perspectives, *Organizational research methods*, 11(3), 430-455.
- Ferguson-Amores, M.C., Garcia-Rodriguez, M. et Ruiz-Navarro, J. (2005). Strategies of renewal: The transition from "Total quality management" to the "learning organization", *Management learning*, 36(2), 149-180.
- Fortin, M-F. (2010). *Fondements des étapes du processus de recherche-Méthodes quantitatives et qualitative* (2e édition). Montréal : Chenelière Éducation.
- Frost et Sullivan. (2006) Meetings Around the World: The Impact of Collaboration on Business Performance, A Frost and Sullivan white paper financé par Verizon Business et Microsoft.
- Fussell, C. (2017). *One mission: How leaders build a team of teams*, Portfolio Penguin, New York.
- Gagné, M. et Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of organizational behavior*, 26, 33-362.
- Garreau, L. (2015). De l'utilisation de la circularité en MTE: vers un déplacement de la tension entre créativité et rigueur méthodologique, *Approches inductives*, 2(1), 211-242.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M. et Ray, D. (2012). Collecter les données par l'enquête. In Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse*, (p.107-164). 2^e éd., France: Pearson.
- Gavard-Perret M.-L. et Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitatives, In Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse*, (p.275-308). 2^e éd., France: Pearson.
- Getz, I. (2009). Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California review management*, 51(4), 32-58.
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Gérer et comprendre*, juin, 108, 27-38.
- Ghoshal, S. et Bartlett, C.A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management, *Sloan management journal*, 15, 91-112.
- Ghoshal, S. et Bartlett, C. (1995). Changing the role of top management : Beyond structure to processes, *Harvard business review*, janvier-février, 86-96.
- Ghoshal, S. et Bartlett, C.A. (1996). Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal, *Sloan management review*, 37 (2), 23-36.

- Glaser, B.G. et Strauss, A.A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée – stratégie pour la recherche qualitative* (Trad. par M-H Soulet et K. Ouevray). Paris : Armand Colin (1^{re} éd. 1967).
- Graetz, F. et Smith, A.C.T. (2008). The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing, *International journal of management reviews*, 10(3), 265-280.
- Graetz, F. et Smith, A.C.T. (2009). Duality theory and organizing forms in change management, *Journal of change management*, 9(1), 9-25.
- Gray, B. et Wood, D.J. (1991) Collaborative alliances: moving from practice to theory, *Journal of applied behavioral science*, 27(1), 3-22.
- Grimand, A., Oiry, E. et Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques, *Revue française de gestion*, 5(274), 71-75.
- Guillemette, F. (2006). *L'engagement des enseignants du primaire et du secondaire dans leur développement professionnel*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec.
- Guillemette, F. et Lapointe, J.-R. (2012). Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée. In J. Luckerhoffs et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p.11-35). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement, *Revue française de gestion*, 285, 29-44.
- Guilmot, N et Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent, *Questions(s) de management*, 2(3), 56-65.
- Hamel, G. (2014). Bureaucracy must die, *Harvard business review*, novembre, 2-5.
- Hansen, M.T. et Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage, *MIT Sloan management review*, Automne, 21-30.
- Hargrave, T.J. et Van de Ven, A.H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations, *Organization studies*, 38(3-4), 319-339.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model, *Journal of business ethics*, 80, 121-128.
- Himmelman, A.T. (1996). On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice. In *Creating Collaborative Advantage*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications 19-43.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2000). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration, *Human relations*, 53(6), 771-806.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2004). Doing things collaboratively: Realizing the advantage or succumbing to inertia, *Organizational dynamics*, 33 (2), 190-201.
- Jarzabkowski, P., Lê, J.K. et Van de Ven, A.H. (2013). Responding to competing strategic demands : How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve, *Strategic organization*, 11(3), 245-280.
- Josserand, E. et Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe. In V. Perret et E Josserand (dir.), *Le paradoxe: penser et gérer autrement* (p.165-187). Paris : Ellipses.

- Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. In Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse*, (p.165-206). 2^e ed., France: Pearson.
- Keay, A. (2017). Stewardship theory: is board accountability necessary? *International journal of law and management*, 59(6), 192-1314.
- Kin, V., Fabbe-Costes, N. et Prevot, F. (2018). Amidextrie en contexte interorganisationnel – Les pratiques des managers d'alliances dans la gestion des paradoxes, *Revue française de gestion*, 5(274), 91-109.
- Koppell, J. GS. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of "multiple accountabilities disorder", *Public administration review*, 65(1), 94-108
- Krijnen, H.G. (1979). The flexible firm, *Longe range planning*, 12(2), 63-75.
- Labelle, F., Navarro-Flores, O. et Pasquero, J. (2012). Choisir et tirer parti de la méthodologique de la théorisation enracinée. In J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p.61-84). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise: Quel manager pour relever le défi ? *Management et Avenir*, 8(90), 195-217.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Belgique: Nelson Parker.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lapayre, N. (2009). La dialectique autonomie/contrôle dans le management par projet, *Revue interventions économiques*, 40, 1-20.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment, *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 30-57.
- Le Bossé, Y. (2008). L'empowerment: De quel pouvoir s'agit-il ? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien, *Nouvelles pratiques sociales*, 21(1), 137-149
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative – Analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-neuve :de Boeck.
- Lempert, L.B., (2010). Asking questions of the data : Memo writing in the Grounded theory tradition. In Bryant, A. et Charmaz, K. *The SAGE Hanbook of current developments in grounded theory* (p. 245-264). Londres : Sage publications.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide, *Academy of management review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M.W. et Smith, W.K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope, *The journal of applied behavioral science*, 50(2), 127-149.
- Liger, P. et Rohou G. (2016). *L'empowerment: Donner aux salariés le pouvoir de l'initiative*. Paris : Dunod.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*, London: Sage publications.

- Lincoln, D.N., Travers, C., Ackers, P. et Wilkinson, A. (2002). « The Meaning of Empowerment: the Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept ». *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290.
- Luckerhoff, J. et Guillemette, F., (2012). Méthodologie générale de la théorisation enracinée : un projet épistémologique. In J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p.1-8). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lüscher, L.S. et Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox, *Academy of management journal*, 51(2), 221-240.
- Lusiani, M. et Langley, A. (2019). The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership, *Long range planning*, 52(5), 1-23.
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 193-205.
- Madison, K., Holt, D.T., Kellermanns, F.W. et Ranft, A.L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories, *Family business review*, 29(1), 65-93.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marchildon, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises – Entre obligation et volontarisme In D.-G. Tremblay et D. Rolland (dir.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable – Quels enjeux ?* (p.25-34). Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Marrone, J.A. (2010). Team boundary spanning: A multi-level review of past research and proposals for the future. *Journal of management*, 36, 911-940.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Maynard, M.T., Gilson, L.L. et Mathieu, J.E. (2012). Empowerment – Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research, *Journal of management*, 38 (40), 1231-1281.
- McGregor, D.M. (1957). The human side of entreprise, *The management review*, 46(11), 22-28, 88-92.
- Meaklim, T. (2013). Considering game theory to improve leadership in partnership working within the UK public services, *The International Journal of Leadership in Public Services*, 9(1/2), 22-31.
- Merriam, S.B. et Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative research – A guide to design and implementation*, (4e éd.). San Francisco, Californie: John Wiley and sons.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability, *Accounting, organizations and society*, 34, 918-938.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (Trad. par M Hlady Rispal, 2^e éd.). Bruxelles : Éditions de Boeck Université (1^{re} éd. 1994).
- Mills, P.K. et Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls, *Academy of management review*, 28(1), 143-153.

- Mintzberg, H. (2005). Developing theory about the development of theory. In Smith, K.G. et Hitt, M.A.(dir.) *Great minds in management: The process of theory development* (p.355-372) Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Jorgensen, J., Dougherty, D. et Westley, F. (1996) Some surprising things about collaboration- knowing how people connect makes it work better, *Organizational Dynamics*, 60-71.
- Mintzberg, H. et Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mosher, F.C. (1968). *Democracy and the public service*, New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation* (2^e éd.), Québec: Les Presses de l'Université Laval (1^{re} éd. 1989).
- Morin, E. (1990). *Communication et complexité: Introduction à la pensée complexe*, Paris: ESF éditeur.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? *Public administration*, 78(3), 555-573.
- Murphy, C., Klotz, A.C. et Kreiner, G.E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research, *Human resource management review*, 27, 291-305.
- Niess, A. et Duhamel, F.B. (2018). The course of recognition and the emergence of change initiatives, *Journal of organizational change management*, 31(5), 1071-1083.
- Ninacs, W.A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur*, Montréal : Éditions JFD.
- O'Leary, S. (2017). Grassroots accountability promises in right-based approaches to development: The role of transformative monitoring and evaluation in NGOs, *Accounting, organizations and society*, 63, 21-41.
- Ongori, H. et Shunda, J.P. (2008). Managing behind the scene: employee empowerment, *International journal of applied economics and finance*, 2 (2), 93-113.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologiques*, 23, 147-181.
- Paillé, P. (2010). Une enquête de théorisation ancrée : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss In Glaser et Strauss *La découverte de la théorie ancrée* (p.23-77). Paris : Armand Colin.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). La mise en place d'une théorisation. In Paillé, P. et Mucchielli, A., *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e éd.). (p.379-410). Paris: Armand Colin.
- Pasquero, J. (2004). De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité, In D.-G. Tremblay et D. Rolland (dir.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable – Quels enjeux ?* (p.35-62). Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.

- Passmore, W.A. et Woodman, R.W. (2017). The future of research and practice in organizational change and development, *Research in organizational change and development*, 25, 1-32.
- Patel, H., Petitt, M., Wilson, J.R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model, *Applied Ergonomics*, avril, 1-26.
- Patry, M. (1994). L'imputabilité des administrateurs publics In R. Parenteau (dir.), *Management public – comprendre et gérer les institutions de l'état* (p.301-326). Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Pellinen, J., Mättö, T., Sippola, K. et Rautianen, A. (2018). Blame game or dialogue? Financial, professional and democratic accountabilities in a complex health care setting, *Accounting, auditing and accountability journal*, 31(2), 626-650.
- Perez, P. (2014). Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation: les promesses non tenues d'une doctrine managériale, *Relations industrielles*, 69(1), 3-27.
- Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement. Organisationnel. In V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe: penser et gérer autrement* (p.253-288). Paris : Ellipses.
- Perret, V. et Josserand, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. In V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe: penser et gérer autrement* (p.5-22). Paris : Ellipses.
- Perret, V. et Séville, M. (2003) Fondements épistémologiques de la recherche In R.-A. Thiétart, (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p.13-33). Paris : Dunod (1re éd. 1999).
- Plouffe, M.-J. et Guillemette, F. (2012). La MTE en tant qu'apport au développement de la recherche en arts. In J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p.87-114). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Poole M.S. et Van de Ven, A.H. (1989). Using paradox to build management and organisation theories, *The academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Prévost, P. et Roy M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Puolakka, K., Haapasalo-Pesu K-M, Kiikkala, I., Astedt-Kurki, P. et Paavilainen, E. (2013) Using grounded theory to create a substantive theory of promoting schoolchildren's mental health. *Nurse Researcher*, 20(3), 22-27.
- Quinn, R.E. et Cameron, K.S. (1988). Paradox and transformation: A framework for viewing organization and management. In R.E. Quinn et K.S. Cameron (dir.), *Paradox and transformation – toward a theory of change in organization and management* (p.289-308). Cambridge, Massachusetts: Ballinger publishing company.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. et Bright, D.S. (2015). *Becoming a master manager: A competing values approach*, Wiley: New Jersey, USA, 6^e ed. (1ère éd. 1996).
- Quinn, R.E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S. et Thompson, M.P. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts, *The journal of business communication*, 28(3), 213-232.

- Quinn, R.E. et Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis, *Management science*, 29(3), 363-377.
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice, *Leadership*, 7(2), 195-211.
- Rank, O.N. et Tuschke, A. (2010). Perceived influence and friendship as antecedents of cooperative in top management teams: A network approach, *Business research*, 3(2), 151-171.
- Rappaport, J. (1985). The power of empowerment language, *Social policy*, 16, 15-21.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology, *American journal of community psychology*, 15(2), 121-145.
- Rigby, D.K., Sutherland, J. et Takeuchi, H. (2016). Embracing agile – How to master the process that's transforming management, *Harvard business review*, mai, 41-50.
- Ring, P.M. et Van de Ven, A.H. (1994). Development processes of cooperative interorganizational relationship, *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability, *Accounting, organizations and society*, 16(4), 355-368.
- Robertson, B.J. (2015). *The revolution management system that abolishes hierarchy*, U.S.A.: Ed. Groupe Penguin.
- Robinson, S. (2015). Ethics and scholarly practice. In L. Anderson, J. Gold, J. Stewart, et R. Thorpe, R. *Professionnal doctorates in business and management*, (p.144-163). Londres : Sage.
- Robson, C. (2011). *Real world research*, 3^e éd., Padstow, Great Britain : Wiley Ed.
- Rodriguez, C., Langley, A., Béland, F. et Denis, J.-D., (2007), Governance, Power and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network, *Administration and Society*, 39(2), 150-193.
- Romanelli, E. et Tushman, M.L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, *Academy of management journal*, 37(5), 1141-1166.
- Romzek, B.S. et Dubnick, M.J. (1987). Accountability in the public sector: lessons from the Challenger tragedy, *Public administration review*, mai-juin, 227-238.
- Rondeau, A. et Lemieux, N. (2018). Des réflexions sur l'évolution de la connaissance en changement organisationnel, In M. Lauzier et N. Lemieux (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations – Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. (p.5-26). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rondeau, S. et Durand, T. (2009). Comment certaines organisations innove dans la durée, *Revue française de gestion*, 195, 111-138.
- Roy, M. (1991). L'exercice de l'autorité. In P. Colletette, *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations* (127-149). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sanchez-Bueno, M.J. et Suarez-Gonzalez, I. (2010). Toward new organizational forms, *International journal of organizational analysis*, 18(3), 340-957.

- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organisational research methods*, 8(1), 41-68.
- Saunders, M.N.K., Gray, D.E., Tosey, P. et Sadler-Smith, E. (2015). Concepts and theory, In L. Anderson, J. Gold, J. Stewart, et R. Thorpe, R. *Professionnal doctorates in business and management*, (p.35-56). Londres: Sage.
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S. et Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward, *Academy of management annals*, 10(1), 5-64.
- Schmitt, A., Barker III, V.L., Raisch S. et Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity, *Long range planning*, 49, 361-376.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. et Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future, *Academy of management review*, 32(2), 344-354.
- Schwaber, K. (2009). *Agile project management with scrum*, New York: O'Reilly medi Inc.
- Silva, T., e Cunha, M.P., Clegg, S.R., Neves, P., Rego, A. et Rodrigues, R.A. (2013). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box, *Human relations*, 37(3), 287-310.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: forms and discourses, *Accounting, organizations and society*, 20(2/3), 219-237.
- Smith, K. et Berg, D. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco: Josey-Bass.
- Smith W.K. et Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of management review*, 36(2), 381-403.
- Somerville, I. et Mroz, J.E. (1997). New competencies for a new world. In The Drucker Foundation, (1997). *The organization of the future* (p .65-78) San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Spreitzer, G.M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work In C. Cooper et J. Barlings (dir.), *Handbook of organizational behavior*, (p.54-73). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Stefanovic, I., Prokic, S., Vukosavljevi, D. (2011). The response to the changing landscape of tomorrow: Reconfigurable organizations, *African journal of Business management*, 5(35), 13344-13351.
- Strauss, A. et Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative – Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée* (Trad. M.-H. Soulet). Fribourg: Academic press Fribourg.
- Styhre, A. (2004). Becoming empowered: organization change in a telecom company, *International journal of human resource management*, 15(8), 1445-1462.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not, *The academy of management journal*, 49(4), 633-642.
- Sutherland, F. et Smith, A.C.T. (2011), Duality theory and the management of change-stability paradox, *Journal of management of organization*, 17, 534-547.
- Sull, D., Homkes R et Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels and what to do about it, *Harvard business review*, mars, 58-66.

- Sundaramurthy, C. et Lewis, M. (2003). Control and collaboration: paradoxes of governance, *Academy of management review*, 28(3), 397-415.
- Thomson, AM et Perry, J.L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, Special Issue: Collaborative Mananagement, 66, 20-32.
- Thomson, AM, Perry, J.L. et Miller, T.K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration, *Journal of public administration research and theory*, 19, 23-56.
- Thornberg, R. (2012) Informed grounded theory, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(3), 243-259.
- Thornberg, R. et Charmaz, K (2011). Grounded theory In S.D. Lapan, *et al.*, (dir) *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*, (p.41-67). John Wiley and Sons.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust, *Journal of educational administration*, 39(4), 308-331.
- Tushman, M., et O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California management review*, 38(4), 8-30.
- Uhl-Bien, M. et Arena, M. (2018). Leadership of organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework, *The leadership quarterly*, 20(1), 89-104.
- Valette, A., Fatien Diochon, P. et Burellier, F. (2018). « À chacun son paradoxe » : Étude de la délégation des paradoxes organisationnels aux individus, *Revue française de gestion*, 270, 115-126.
- Vander Linden, K.L. (2017). Patterns of theoretical similarity, *The grounded theory review*, 16(1), 81-84.
- Van de Ven, A.H. et Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Vangen, S. et Huxham, C. (2006). Achieving collaborative advantage: understanding the challenge and making it happen, *Strategic direction*, 22 (2), 3-5.
- Varda, D., Shoup J. et Miller, S. (2012) A systematic review of collaboration and network research in the public affairs literature: implications for public health practice and research, *American Journal of Public Health*, 102(3), 564-571.
- Verganti, R. (1999). "Planned flexibility": Linking anticipation and reaction in product development project, *Journal of product innovation management*, 16, 363-376.
- Vidal, M. (2007). Manufacturing empowerment? Employee involvement in the labourprocess after Fordism, *Soci-Economic review*, 5, 197-232.
- Volberda, H.W., Baden-Fuller, C. et van den Bosch, F.A.J. (2001a). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms, *Long range planning*, 34, 159-178.
- Volberda, H.W., van den Bosch, F.A.J., Flier, B. et Gedajlovic, E.R. (2001b). Following the herd or not? Patterns of renewal in the Netherlands and the UK, *Long range planning*, 34, 209-229.
- Wachhaus, A. (2014). Governance beyond government, *Administration and society*, 46(5), 573-593.

- Waldman, D.A., Putnam, L.L., Miron-Spektor, E. et Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research, *Organizational behavior and human decision processes*, 155, 1-6.
- Walsh, I., Holton, J.A., Bailyn, L., Fernandez, W., Levine, N et Glaser, B. (2015). What grounded theory is...A critically reflective conversation among scholars, *Organizational research methods*, 1-19.
- Weber, Y. et Tarba, S.Y. (2014). Strategic agility: A state of the art, *California management review*, 56(3), 5-12.
- Weick, K.E. (1998). Introductory essay: Improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization science*, 9(5), 543-555.
- Williams, A.P. et Taylor, J.A. (2013). Resolving accountability ambiguity in nonprofit organizations, *Voluntas*, 24, 559-580.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner, *Public administration*, 80(1), 103-124.
- Yalenios, J. (2018). Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle: une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir, *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(109), 40-53.

ANNEXE A
GUIDE D'ENTREVUE INITIAL

Guide d'entrevue

INITIER ET MAINTENIR LE RENOUVEAU ORGANISATIONNEL DANS UN CONTEXTE TURBULENT PAR LA COLLABORATION ET LA RESPONSABILISATION

Intervieweuse/chercheuse : Nadia Girard

Introduction

- Rappel du projet de recherche
- Explications et signature du formulaire de consentement pour l'enregistrement

Questions	Éléments recherchés / objectifs	Notes
Prise de contact		
<p>Pourriez-vous me parler de votre cheminement à la compagnie X ? (ancienneté, différentes fonctions)</p> <p>Pourriez-vous me décrire votre rôle au sein de l'organisation ?</p>	<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir les bases d'une relation de confiance; - Situer le rôle du gestionnaire interviewé dans l'organisation. 	

Questions	Éléments recherchés / objectifs	Notes
RENOUVEAU CONTINU		
<p>Pourriez-vous me décrire le contexte de changement qui se vit ici à (nom de l'organisation) ?</p> <p>Selon vous, comment ce contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) influence vos pratiques de gestion? b) modifie votre rôle de gestionnaire? <p>Comment est vécu le fait d'être en transformation continue par les employés? les gestionnaires ?</p>	<p>Objectifs :</p> <p>Situer la perception du changement</p>	
<p>Dans votre organisation, quels ont les moteurs-catalyseurs de l'amélioration continue ?</p> <p>Dans votre organisation, qui sont les porteurs de l'amélioration continue ?</p>	<p>Identifier les leviers (moyens ou rôles) de l'amélioration continue</p>	
<p>Dans votre organisation, qu'est-ce qui freine l'amélioration continue ?</p>	<p>Identifier les freins à l'amélioration continu – au changement continu</p>	

Questions	Éléments recherchés / objectifs	Notes
COLLABORATION		
<p>Qu'est-ce que vous faites concrètement comme gestionnaire pour encourager la collaboration au sein de vos équipes ?</p> <p>De façon générale, quelles sont les stratégies/actions que votre entreprise met en place pour encourager la collaboration entre les différentes équipes/directions ?</p> <p>Selon vous, quels sont les principaux freins à la collaboration (entre les équipes/les individus) dans l'organisation ?</p>	<p>Objectifs :</p> <p>Documenter des actions/stratégies ou pratiques de gestion qui favorisent et qui inhibent la collaboration.</p>	
Circulation de l'information		
<p>Quels sont les mécanismes qui permettent le partage entre les différentes unités d'affaires ?</p> <p>Qui porte le rôle d'établir les liens entre les unités d'affaires (pour répondre à une demande de la clientèle et pour partager les bonnes pratiques) ?</p> <p>De façon générale, quels sont les moyens de communication privilégiés ?</p> <p>Du haut vers le bas ?</p> <p>Du bas vers le haut ?</p> <p>Entre les unités ?</p>	<p>Comprendre l'influence de la communication sur le partage des responsabilités et sur la collaboration.</p>	

Questions	Éléments recherchés / objectifs	Notes
Affiliation sociale / réseautage		
<p>Pourriez-vous me parler des activités sociales organisées par votre entreprise ?</p> <p>Selon vous, quelles sont les retombées de ces activités pour les employés / les équipes / les gestionnaires ?</p>	Comprendre l'influence des liens sociaux sur le développement du pouvoir d'agir et sur la collaboration.	
Gestion des erreurs		
<p>Selon vous, comment votre organisation, vos supérieurs se positionnent face aux risques (erreurs, échec) ?</p> <p>Pourriez-vous me raconter une anecdote qui illustre votre réponse ?</p>	Comprendre la perception et le vécu des gestionnaires quant à la gestion des erreurs.	
Gestion des paradoxes		
<p>Pourriez-vous me parler d'objectifs contradictoires que votre organisation doit mettre de l'avant ?</p> <p>(court terme/ long terme, innovation/valeur sûre, accents sur les opérations courantes vs la recherche et le développement)</p>		

Auriez-vous d'autres commentaires à ajouter avant de conclure ?

Qu'est-ce que vous retenez de nos discussions ?

Merci !

ANNEXE B
GUIDE D'ENTREVUE ÉVOLUTIF
(version septembre 2019)

Initier et maintenir le renouveau organisationnel par la collaboration et la responsabilisation

Intervieweuse/chercheuse : Nadia Girard

Introduction

- Rappel du projet de recherche
- Explication et signature du formulaire de consentement pour l'enregistrement

Questions	Objectifs
PARCOURS PERSONNEL	
Pourriez-vous me parler de votre cheminement professionnel et votre rôle ici chez (nom de l'organisation) ?	Créer un lien de confiance Situer le rôle de la personne dans l'organisation
RESPONSABILISATION – DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pourriez-vous me raconter une situation où vous avez proposé une initiative dont vous êtes fier ? 2. Pourriez-vous me raconter une situation où vous avez été hésitant à prendre une initiative ? 3. De façon générale, quelles stratégies l'entreprise met-elle en place pour encourager la prise d'initiative des employés ? 4. A) Qu'auriez-vous besoin afin de vous sentir à l'aise de prendre davantage d'initiatives ? B) Qu'est qui vous empêche ou vous décourage à prendre des initiatives ? 5. Quels moyens sont mis en place pour vous donner l'occasion de donner votre opinion ? 	<p>Identifier des stratégies et des freins liés à la responsabilisation.</p> <p>Valider les stratégies identifiées par les gestionnaires rencontrés.</p> <p>Identifier de nouvelles stratégies Valider possibilité d'expérimenter, de faire des erreurs</p> <p>Valider les moyens nommer par les gestionnaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comités - Outils/système d'information

Questions	Objectifs
ALIGNEMENT	
<p>1. A) Selon vous, quels sont les moteurs qui guident les orientations, les décisions de votre organisation ?</p> <p>B) Qu'est-ce qui fait que les choses avancent, qu'elles vont dans une direction plutôt qu'une autre ?</p> <p>2. Comment ces décisions sont-elles prises?</p> <p>3. De façon générale, qu'est-ce que l'on s'attend de vous ?</p>	<p>Voir s'il y a des balises, mission, valeurs claires; si elles sont intégrées Documenter les filtres décisionnels.</p> <p>Documenter à quoi l'importance est accordée (Planification, réactivité, rigueur, innovation, remise en question, synergie).</p> <p>Valider les mécanismes de consultation, d'implication.</p> <p>Documenter sentiment d'alignement</p>
COLLABORATION/SYNERGIE	
<p>1. Pourriez-vous me parler de la façon dont vous travaillez au sein de votre équipe ? ex, partage des tâches, me raconter le déroulement d'un projet.</p> <p>2. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être fait autrement pour favoriser encore plus la collaboration entre les équipes, les unités d'affaires, les filiales ?</p> <p>3. Selon vous, quels sont les principaux freins à la collaboration (entre les équipes) dans l'organisation ?</p>	<p>Documenter les processus transversaux (intérêts personnels et collectifs) – l'interdépendance.</p> <p>Identifier de nouvelles stratégies.</p> <p>Identifier les freins</p>

Questions	Objectifs
RENOUVEAU/S'AMÉLIORER	
1. Comment composez-vous avec le contexte actuel de changement continu (accéléré, plus contrôlant, plus libéré) ?	Documenter la perspective d'un employé
2. Quels effets avez-vous observés en lien avec la vision d'entreprise responsabilisée ou du principe de développement du pouvoir d'agir ⁹⁶ préconisée par la direction ?	Valider effets notés par les gestionnaires et en identifier de nouveau basé sur le vécu des employés
3. Par rapport à l'entreprise responsabilisée ou au développement du pouvoir d'agir, quelles sont les contradictions perçues par vous et par vos collègues ?	Identifier des contradictions vécues par les employés
4. De quelle façon vos responsabilités actuelles mettent-elles en valeur vos talents ?	Valider effet de valorisation des talents – cocréation.
5. A) Comment votre gestionnaire vous témoigne-t-il (elle) sa reconnaissance? B) Comment reconnaît-il (elle) le travail de votre équipe ?	Documenter les façons de reconnaître un individu (objectifs individuels) vs un collectif (objectifs globaux) – tensions entre les intérêts individuels et collectifs
CONCLUSION	
1. En résumé, pourriez-vous me raconter une situation, une anecdote qui illustre bien comment le changement se vit ici (nom de l'entreprise).	Identifier les enjeux liés aux changements.

Auriez-vous d'autres commentaires à ajouter avant de conclure ?

Qu'est-ce que vous retenez de nos discussions ? Merci !

⁹⁶ Selon l'entreprise, le vocabulaire utilisé est différent.

ANNEXE C
GRILLE D'OBSERVATION

GRILLE D'OBSERVATION**DATE :****NOM DU COMITÉ OBSERVÉ :****HORAIRE PRÉVU :****DURÉE RÉELLE :****PRÉSENCES/ABSENCES :**

Sujets discutés - résumé des faits saillants/des consensus/ des débats en lien avec les thèmes de l'étude : collaboration/responsabilisation/renouveau organisationnel.	Autres notes - en lien avec le climat / l'environnement / des interactions en dyades ou en sous-groupes	Impressions/réflexions de l'observatrice
1. Ordre du jour proposé :		
2. Sujet A		
3. Sujet B		
4. Sujet x		
Fin de la rencontre : heure		

QUESTIONS : à clarifier après la rencontre (ex. : fonctionnement organisationnel)**LISTE D'ABRÉVIATIONS :** utilisées pendant la rencontre et à documenter**PLAN :** actions à prendre / suivis à assurer pour les prochaines étapes de collectes de données

Date de transcription des notes :

ANNEXE D
EXEMPLES DE SCHÉMATISATIONS

Schéma représentant les résultats de ma résidence en entreprise

Contexte hautement compétitif et turbulent

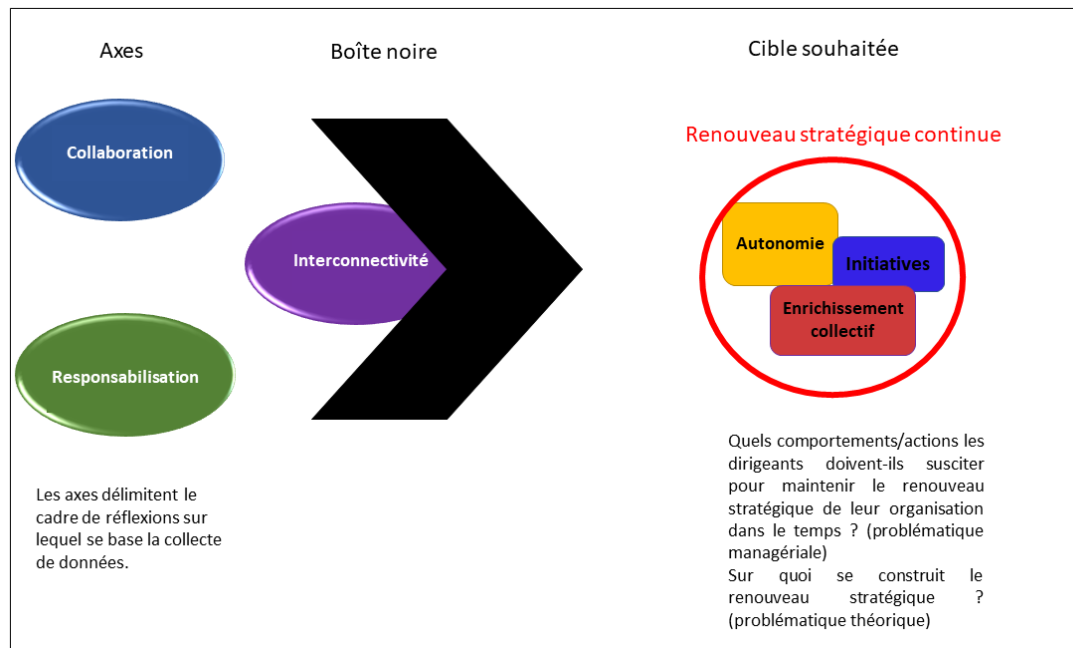


Tableau de définitions des catégories avec des flèches qui illustrent la réflexion par rapport aux liens entre elles

Tableau des 3 grandes contradictions (29 août 2019)

S'Améliorer

Renouveler

Δ Emergents

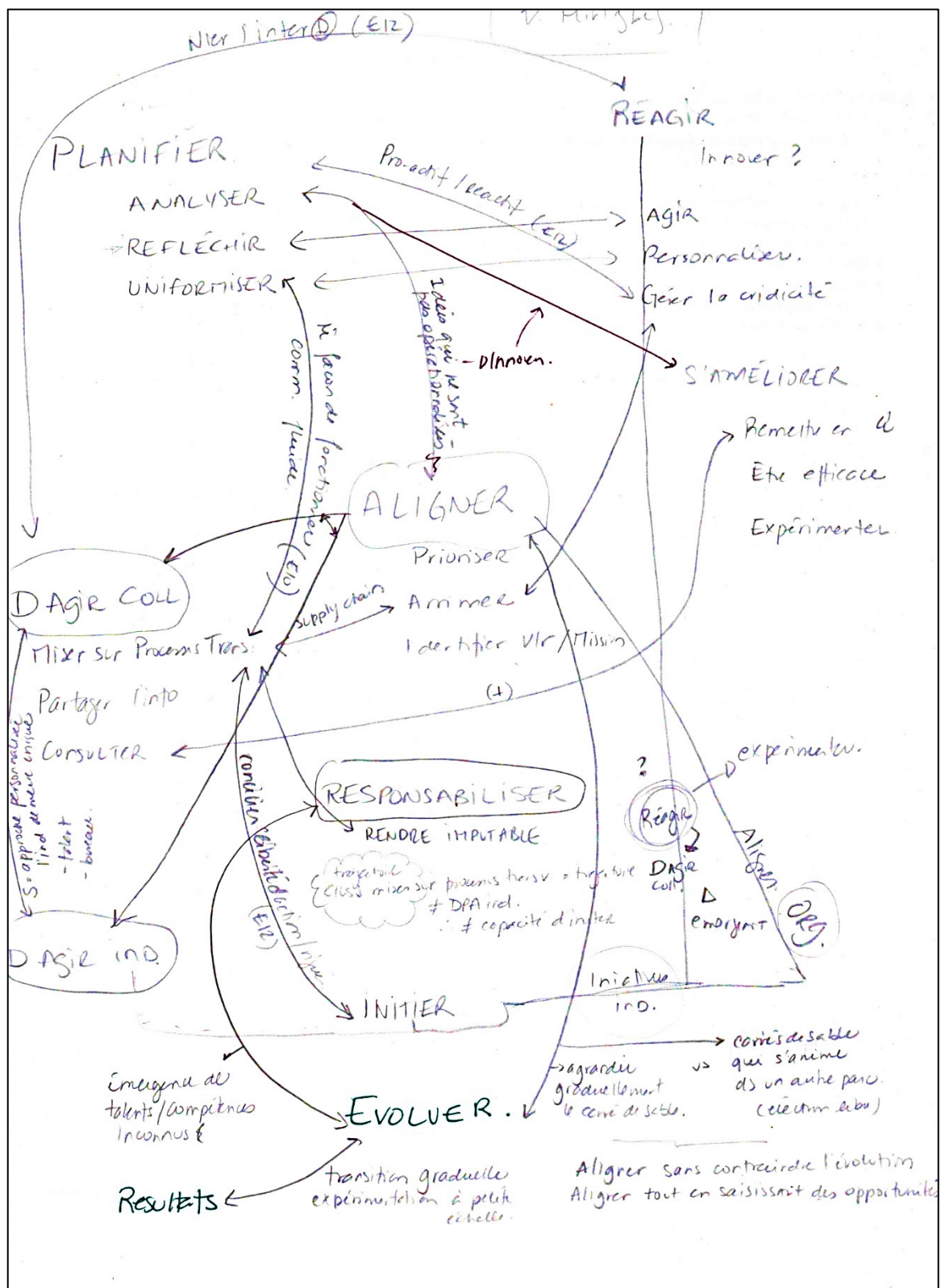
Renouveler

	PLANIFIER	RÉAGIR	ALIGNER	RESPONSABILISER	Développer La CAPACITÉ D'AGIR INDIVIDUEL	Développer l'AGIR COLLECTIF (collaborer)
<i>Remette en question, Générer des Δ</i>						
Actions principales	Analyser Réfléchir Uniformiser/standardiser	Expérimenter Agir Personnaliser (customize) <i>Gratuit ?</i>	Prioriser Arrimer Identifier ver/mon	Développer la capacité d'agir Rendre imputable <i>Initiative</i>	Initier Solutionner Sortir du cadre « think outside the box » Accéder à l'expertise terrain	Consulter Partager l'info. Mettre en commun des talents <i>Fixer sur des projets</i>
Objectifs	Générer des économies	Répondre aux besoins des clients <i>Trouver une solution à un problème sans nécessairement évoluer l'input (subst.)</i>	Assurer la cohésion entre le stratégique et les opérations Optimiser la performance globale	Générer des idées Rapprocher la décision du terrain <i>Groupes Initiatives</i>	« think outside the box » Accéder à l'expertise terrain	Consulter Partager l'info. Mettre en commun des talents <i>Alignement horizontal et applicatif</i>
Filtre décisionnel	Les données	Le temps	Mission- valeurs	Tolérance aux risques	Intérêt individuel	Processus transversal
Effet recherché	↓ le risque <i>risquer effréné</i>	↑ la réactivité	Cohésion	Creativité	Décision près du problème	Auto-régulation Risque partagé
Effet non-souhaité	délai <i>difficulté d'interactivité</i>	pertes (erreurs) insécurité conflits essoufflement <i>perte de temps</i>	Décisions prises uniquement au sommet <i>(Présence de l'élite)</i>	Dispersion Amalgame de travailleurs autonomes	Électron libre Performance individuelle	Pensée de groupe <i>Insécurité</i>
Enjeux	efficacité	rapidité	Cohérence	Innovation	Autonomie	Interdépendance

Résultats ?

Interdépendance est liée (innovation/distribution)

Schématisation des liens entre les pôles



ANNEXE E
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche parce que vos préoccupations et vos actions peuvent nous aider à comprendre l'influence de la responsabilisation et de la collaboration des employés sur la capacité de soutenir vos processus de renouvellement et d'amélioration continue. Vous êtes spécifiquement sollicité(e) pour deux entrevues avec la chercheuse d'environ 60 minutes chacune. De plus, la chercheuse assistera, à titre d'observatrice, à certaines rencontres auxquelles vous participez. Le présent formulaire vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée. Prenez tout le temps nécessaire pour prendre votre décision.

Titre du projet de recherche

Étude du paradoxe responsabilisation/collaboration en contexte de renouvellement organisationnel.

Personnes responsables du projet de recherche

Nadia Girard

Étudiante au doctorat en administration (DBA)-École de gestion

Chercheuse principale

nadia.girard@usherbrooke.ca

Madeleine Audet

Professeure au département de management et gestion des ressources humaines -École de gestion

Directrice de recherche

madeleine.audet@usherbrooke.ca

Cette recherche est menée dans le cadre du Doctorat en administration de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke de Mme Nadia Girard. La professeure Madeleine Audet dirige ces travaux dans le cadre du DBA. Vous pouvez la joindre au (819) 821-8000, poste 62077.

Financement du projet de recherche

La chercheuse a reçu des fonds de recherche du Québec pour mener à bien ce projet de recherche.

Objectifs du projet de recherche

Le projet de recherche vise à comprendre le phénomène de tensions entre la responsabilisation et la collaboration dans des situations de changements continus. Il est souhaité qu'une meilleure compréhension de ce phénomène permette d'identifier des pratiques de gestion responsabilisantes et collaboratives qui favorisent ou inhibent la quête d'amélioration continue.

Raison et nature de la participation

Votre participation attendue peut être à deux volets : l'observation et l'entrevue semi-dirigée. Vous avez le choix d'accepter ou de refuser chaque type de participation.

Participation aux entrevues : Votre participation sera requise pour deux rencontres d'environ 60 minutes chacune. La première est prévue dans le prochain mois et la seconde dans un horizon de 5 ou 6 mois. Ces rencontres auront lieu sur un des sites de votre organisation, ou ailleurs selon votre convenance, en fonction de vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions concernant la responsabilisation, la collaboration et le renouveau organisationnel. Cette entrevue fera l'objet d'un enregistrement audio.

Participation à l'observation : À certains moments pendant le projet, la chercheuse effectuera de l'observation non participante dans votre établissement pour mieux situer le contexte et pour approfondir la compréhension des constats qui émergent des entrevues. Pour des fins d'analyse et afin de respecter fidèlement les éléments observés, la chercheuse prendra des notes lors de ces périodes d'observation. En tout temps, vous pourrez demander à la chercheuse d'interrompre la prise de notes et de cesser l'observation.

Participation volontaire et possibilité de retrait

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision tout au long du processus de collecte de données. Vous n'aurez qu'à contacter la chercheuse avant ou après une période d'observation ou d'entrevues afin de l'informer de votre désir de vous retirer de la présente étude. Elle prendra alors les mesures nécessaires pour ne pas tenir compte des données qu'elle pourrait avoir recueillies à votre sujet.

Si vous avez des questions ou éprouvez des problèmes liés au projet de recherche, ou si vous souhaitez vous en retirer, vous pouvez communiquer avec la chercheuse responsable: Nadia Girard au 819-821-8000 poste 65046 ou par courriel à nadia.girard@usherbrooke.ca

Avantages pouvant découler de la participation

Les avantages de votre participation à cette recherche se traduisent principalement en des occasions de réflexion sur votre pratique. De plus, votre participation contribuera à l'avancement des connaissances entourant la responsabilisation et la collaboration.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable recueillera, dans un dossier de recherche, les renseignements nécessaires pour répondre aux objectifs scientifiques de ce projet de recherche. Considérant que tous les membres du (nom du comité) sont invités à participer au projet de recherche, il n'est pas possible de garantir l'anonymat quant à votre participation. Toutefois, la confidentialité de vos propos est assurée, c'est-à-dire qu'il ne sera pas possible d'associer les propos aux participants.

Les données de recherche pourront être publiées ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais il ne sera pas possible de vous identifier.

Les résultats de la recherche seront présentés à l'ensemble des participants. Comme cette étude s'inscrit dans une démarche doctorale, elle donnera lieu à une thèse soutenue devant un jury.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Vous ne serez identifié(e)

que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse responsable de ce projet de recherche. Les données recueillies seront conservées, sous clé, pendant au moins 7 ans par la chercheuse responsable aux fins exclusives du présent projet de recherche puis détruites.

À des fins de surveillance et de contrôle, le dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par des organismes réglementaires, des représentants de l'établissement ou du comité d'éthique de la recherche. Ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Approbation par le comité d'éthique de la recherche

Le Comité d'éthique de la recherche - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a approuvé ce projet de recherche et en assurera le suivi. Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec ce comité au numéro de téléphone 819-821-8000 poste 62644 (ou sans frais au 1 800 267-8337) ou à l'adresse courriel cer_lsh@USherbrooke.ca.

Signature de la personne participante

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. On m'a expliqué le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. On a répondu à mes questions et on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision. Après réflexion, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que ma participation aux rencontres qui seront observées ne m'oblige en aucun cas à me rendre disponible pour les entrevues.

SVP cochez les volets pour lesquels vous souhaitez participer :

- ☐ J'accepte de discuter avec la chercheuse sous la forme **d'entrevues**.
- ☐ J'accepte de me soumettre à **l'observation** de la chercheuse dans le cadre de rencontres du comité (*nom du comité*).

Nom de la personne participante

Signature

Date

Engagement de la chercheuse responsable du projet de recherche

J'ai expliqué à la personne participante le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'elle m'a posées. Je m'engage, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée à la personne participante.

Nom de la chercheuse responsable

Signature

Date

ANNEXE F
LETTRE D'APPROBATION DU
COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE



Sherbrooke, le 30 septembre 2018

Mme Nadia Girard
ÉCOLE DE GESTION (études)
Université de Sherbrooke

N/Réf. 2018-1682/Girard

Objet : Approbation finale de votre projet de recherche

Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines a reçu les clarifications ou les modifications demandées concernant votre projet de recherche intitulé « **Étude du paradoxe responsabilisation-collaboration dans un contexte de renouveau organisationnel** ».

Les documents suivants ont été analysés :

- Formulaire de réponse aux conditions (F20-2510)
- Outil de collecte des données (Grille d'observation Nadia_Girard version 2- 20-09-2018.docx) [date : 20 septembre 2018, version : Grille d'observation version 2 - 20-09-2018]
- Recrutement (Courriel-type recrutement gestionnaires-répondants_Nadia GirardrevMA.docx) [date : 24 septembre 2018, version : version 3]
- Formulaire d'information et de consentement (_formulaire_de_consentement_v5 rev ce_revMA_nadia girard 24-09-2018.doc) [date : 24 septembre 2018, version : version 5_24-09-2018]
- Formulaire d'information et de consentement (feuillelet d'information consentement verbal_Nadia_Girard_24-09-2018.docx) [date : 24 septembre 2018, version : version 1]

Le comité a le plaisir de vous informer que votre projet de recherche a été **approuvé**.

Cette approbation étant **valable jusqu'au 30 septembre 2019**, il est de votre responsabilité de remplir le formulaire de suivi (formulaire F5-LSH) que nous vous ferons parvenir annuellement. Il est également de votre responsabilité d'aviser le comité de toute modification au projet de recherche (formulaire F4-LSH) ou de la fin de votre projet (formulaire F6-LSH). Ces deux derniers formulaires sont disponibles dans Nagano.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite, Madame, le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche.

M. Olivier Laverdière
Président du CÉR - Lettres et sciences humaines
Professeur au département de psychologie
Faculté des lettres et sciences humaines

c. c. Vice-décanat à la recherche

Directeur ou directrice de recherche (le cas échéant)

Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création (le cas échéant)